



Étude sur la mise en œuvre des recommandations de la COPMA relatives à l'organisation des services des curatelles professionnelles

Réalisée sur mandat de l'Association suisse des curatrices et curateurs professionnels (ASCP) par la Haute école spécialisée bernoise - Travail social

Impressum

Auteurs et auteurs

Vanda Wrubel, Daniela Willener, Pascale Keller, Dorian Kessler, Claudio Domenig & Emanuela Chiapparini

Institut Kindheit, Jugend und Familie (IKJF) & Institut Organisation und Sozialmanagement (IORG)
Haute école spécialisée bernoise (BFH), département de travail social

Mandante

Association suisse des curatrices et curateurs professionnels (ASCP)

Copyright

Association suisse des curatrices et curateurs professionnels (ASCP)

Année de publication

2026

Lieu de publication

Berne

Proposition de citation

Wrubel, V., Willener, D., Keller, P., Kessler, D., Domenig, C. & Chiapparini, E. (2025). Organisation des services des curatelles professionnelles. Résultats de la première enquête nationale auprès des services des curatelles professionnelle sur leur organisation et l'état de la mise en œuvre des recommandations de la COPMA relatives à l'organisation des services des curatelles professionnelles. Association suisse des curatrices et curateurs professionnels, ASCP : Berne.

Avant-propos

Avec la révision du droit de la protection de l'enfant et de l'adulte, le législateur a défini, à l'art. 400 CC, les exigences auxquelles doivent satisfaire les curatrices et curateurs. En revanche, le nouveau droit est resté relativement discret quant au statut, aux conditions-cadres et à l'intégration organisationnelle des services des curatelles professionnelles. Dans la pratique, cette lacune est de plus en plus perçue comme problématique, d'autant plus que la qualité de la gestion des mandats dépend fortement des conditions structurelles et des ressources humaines des services.

Dans ce contexte, la Conférence en matière de protection des mineurs et des adultes (COPMA) a adopté, en 2021, des recommandations relatives à l'organisation des services des curatelles professionnelles. Élaborées en étroite collaboration avec la Conférence des directrices et directeurs cantonaux des affaires sociales, l'Association Suisse des Communes, ainsi que l'Association suisse des curatrices et curateurs professionnels (ASCP), ces dix recommandations visent à améliorer durablement l'accompagnement des enfants et des adultes vulnérables. Elles ont pour objectif d'optimiser les conditions de travail des titulaires de mandats et de renforcer les cadres structurels des services. Elles servent de cadre d'orientation aux décideurs politiques, aux cantons et aux communes, et définissent un objectif à atteindre d'ici dix à quinze ans dans toute la Suisse.

La présente étude fournit, pour la première fois, une vue d'ensemble nationale du degré de mise en œuvre des recommandations à ce jour. Elle a été réalisée par la Haute école spécialisée bernoise (BFH), sur mandat de l'Association suisse des curatrices et curateurs professionnels (ASCP), à l'issue d'une procédure d'appel d'offres public. Elle vise à recenser systématiquement l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations de la COPMA en Suisse et à en assurer le suivi dans le temps. Parallèlement, l'étude met en lumière la diversité des formes d'organisation des services des curatelles professionnelles, identifie leurs défis spécifiques et souligne leurs potentiels de développement.

Par cette démarche, l'Association suisse des curatrices et curateurs professionnels poursuit l'objectif de promouvoir sur le long terme la qualité des services des curatelles professionnelles, au bénéfice tant des titulaires de mandats que des enfants, des adultes et des proches concernés. L'étude entend également contribuer à la formation initiale et continue et renforcer le dialogue entre les services des curatelles professionnelles et les autorités de protection de l'enfant et de l'adulte, afin d'améliorer durablement la collaboration dans la mise en œuvre des mandats.

Association suisse des curatrices et curateurs professionnels (ASCP)

Frédéric Vuissoz, Président

Manuela Baeriswyl, Secrétaire générale

Étude sur la mise en œuvre des recommandations de la COPMA relatives à l'organisation des services des curatelles professionnelles

Résultats de la première enquête nationale réalisée auprès des services des curatelles professionnelles sur leur organisation et l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations de la COPMA relatives à l'organisation des services des curatelles professionnelles

Rapport final

Réalisé sur mandat de l'Association suisse des curatrices et curateurs professionnels (ASCP) par la Haute école spécialisée bernoise - Travail social

Management-Summary – L’essentiel en bref

Étude représentative sur la mise en œuvre des recommandations de la COPMA

Contexte

En 2025, l'Association suisse des curatrices et curateurs professionnels (SVBB-ASCP)¹ a réalisé, pour la première fois en collaboration avec la Haute école spécialisée bernoise (BFH), une enquête nationale sur l'organisation des services des curatelles professionnelles. L'objectif était de dresser un état des lieux de la mise en œuvre des recommandations formulées en 2021 par la Conférence en matière de protection des mineurs et des adultes (COPMA), ainsi qu'à mettre en lumière la diversité des formes d'organisation existantes, leurs défis spécifiques et leurs perspectives d'évolution.

Méthodologie

L'enquête repose sur un questionnaire en ligne (en allemand, français et italien). Au total, 289 organisations ont été sollicitées, dont 182 ont participé, ce qui correspond à un taux de réponse de 63 %. L'échantillon, composé d'institutions de droit public et de droit privé, est largement représentatif sur le plan géographique. On observe toutefois une légère surreprésentation des grandes organisations, un élément à prendre en compte dans l'interprétation des résultats. La répartition régionale des répondants reflète néanmoins globalement celle de l'ensemble des organisations interrogées. Les pourcentages et moyennes ont été calculés à l'aide de « pondérations statistiques » afin de garantir une correspondance entre l'échantillon, les grandes régions et à la population moyenne des sites des organisations participant. Les résultats obtenus peuvent ainsi être considérés comme représentatifs de l'ensemble des organisations actives en Suisse, du moins en ce qui concerne la répartition régionale et démographique. En complément de l'enquête quantitative, quatre organisations ont fait l'objet d'entretiens qualitatifs visant à approfondir l'analyse. Cette approche mixte permet d'obtenir des résultats d'une grande richesse informative et d'offrir un aperçu unique et nuancé de l'hétérogénéité des formes d'organisation des services des curatelles professionnelles, ainsi que des opportunités et défis liés à l'exercice de leur mandat légal.

Principales conclusions

1. Organisation et gestion des cas

Les services des curatelles professionnelles en Suisse se caractérisent par une grande diversité organisationnelle. Environ 70 % des organisations atteignent la taille minimale de 10 collaboratrices et collaborateurs recommandée par la COPMA. La majorité d'entre elles sont des institutions de droit public assumant un large éventail de tâches, notamment la gestion des curatelles dans la protection de l'enfant et de l'adulte, la réalisation d'enquêtes pour le compte de l'APEA, les services volontaires de soutien ainsi que la gestion de dossiers d'aide sociale.

Dans 52 % des organisations, la gestion des cas est assurée par des curatrices et curateurs spécialisés, intervenant soit dans la protection de l'enfant, soit dans celle de l'adulte. Dans près d'un tiers de ces structures, les titulaires de mandats exercent également d'autres activités, telles que des enquêtes pour l'APEA ou des services volontaires de conseil. Etant donné que les grandes organisations privilégient davantage une spécialisation dans la gestion des mandats, environ 75 % de l'ensemble des mandats traités au sein des organisations participantes sont gérés conformément aux recommandations de la COPMA.

¹ Fondée en 1913, l'ASCP (SVBB) est l'interlocuteur de référence en Suisse pour toutes les questions relatives à la mise en œuvre opérationnelle de la protection de l'enfant et de l'adulte par les curatrices et curateurs mandatés. L'association a pour mission de soutenir ses membres dans l'exercice de leur activité professionnelle et de contribuer au développement du droit de la famille, en particulier du droit de la filiation et de la protection de l'adulte. À cette fin, elle publie régulièrement des études, des documents techniques et des recommandations, propose une procédure de reconnaissance pour les curatrices et curateurs professionnels, organise des Journées d'étude et mène diverses actions de relations publiques en faveur du secteur (<https://svbb-ascp.ch/fr/>, consulté le 06.08.2025).

Lorsqu'une organisation couvre, en plus de la protection de l'enfant et/ou de l'adulte, le domaine spécialisé de l'aide sociale, les titulaires de mandats assument, dans un peu plus de la moitié de ces institutions, la gestion de dossiers d'aide sociale parallèlement aux curatelles. Il convient de relever que les grandes structures prennent moins souvent en charge des tâches liées à l'aide sociale que les petites organisations. Lorsque les clients relevant de la PEA bénéficient de prestations d'aide sociale, 62 % des organisations concernées confient la gestion de ces dossiers à un autre spécialiste, bien que les titulaires de mandats interviennent également dans ce domaine. Dans environ 25 % des organisations, un même professionnel assure à la fois la gestion de l'aide sociale et du mandat de PEA pour un même dossier. Enfin, 13 % des organisations adaptent leur organisation au cas par cas, en fonction du type de situation.

Cette polyvalence de certains titulaires de mandats, actifs simultanément dans la protection de l'enfant, de l'adulte et/ou dans l'aide sociale, s'écarte des recommandations de la COPMA, qui préconisent une séparation claire de ces domaines. Toutefois, pour les petites organisations en particulier, une spécialisation stricte demeure difficile à mettre en œuvre en raison du nombre limité de collaboratrices et collaborateurs, de contraintes géographiques ou de spécificités politiques régionales.

2. Ressources et charge de travail

Les ressources humaines varient fortement selon les domaines spécialisés et les organisations. Dans la gestion des mandats, les taux d'activité indiqués correspondent le plus souvent aux recommandations de la COPMA. Toutefois, au 31 décembre 2024, plus de la moitié des organisations dépassaient encore les valeurs de référence en matière de nombre de dossiers actifs par équivalent plein temps. Parmi les organisations atteignant la taille minimale recommandée de dix collaboratrices et collaborateurs, seules 43 % respectent ce seuil. De manière générale, on observe depuis 2020 une baisse progressive du nombre de dossiers par titulaire de mandat. Parallèlement, les taux d'activité consacrés à l'administration et à la comptabilité ont augmenté, bien que des écarts importants subsistent par rapport aux ressources recommandées dans ce domaine. Les autres services de soutien, tels que le service juridique et la gestion de la qualité et des connaissances, n'existent que dans environ un quart des organisations et sont rarement dotés des ressources préconisées. Le soutien apporté aux titulaires de mandats reste donc souvent insuffisant, ce qui contribue à accroître leur charge de travail. Dans ce contexte, il est indispensable d'interpréter les données relatives à la charge de travail déclarée (nombre de mandats par pourcentage de poste des curatrices et curateurs) à la lumière de ces conditions (ou des services de soutien effectivement disponibles à titre subsidiaire au niveau régional). Ces constats mettent donc en évidence un potentiel de développement évident dans le domaine des ressources et de la gestion de la charge de travail. Enfin, les résultats soulignent le rôle central des processus politiques dans la capacité des organisations à allouer des ressources suffisantes à leurs services spécialisés, tant pour la gestion des mandats que pour les services de soutien.

3. Profil professionnel et formation continue

La majorité des curatrices et curateurs sont titulaires d'un diplôme HES en travail social. Les formations continues dans le domaine de la protection de l'enfant et de l'adulte sont largement répandues, et plus de la moitié des organisations exigent que ces qualifications soient déjà acquises lors de l'entrée en fonction ou qu'elles le soient en cours d'emploi. Les personnes exerçant des fonctions de direction disposent, pour la plupart, de formations initiales et continues pertinentes, notamment dans les domaines du management, de la gestion et du leadership.

Par ailleurs, l'intervision et la supervision régulières sont bien établies dans la majorité des organisations. Elles contribuent à la fois au développement des compétences professionnelles et à la satisfaction des curatrices et curateurs.

4. Coopération et interfaces

La collaboration avec l'APEA² demeure le plus souvent informelle et prend en général la forme de réunions et d'échanges ponctuels sur des sujets d'actualité. La mise en place de cercles de qualité

² Dans le canton d'Argovie, l'APEA est désignée et organisée sous la forme d'un tribunal de la famille, tandis que dans le canton de Fribourg, elle est instituée comme tribunal de paix. Dans les cantons de Vaud, Neuchâtel, Genève et du Jura, elle prend la forme d'une justice de paix (TPAE).

structurés, visant à élaborer une politique commune, à traiter des thématiques de développement professionnel ou à définir des processus contraignants reste exceptionnelle. Seul environ un cinquième des organisations ont instauré, dans le cadre de leur coopération avec l'APEA, des instruments formalisés, tels que des cercles de qualité ou des procédures contraignantes, p. ex. pour le traitement des recours. Par ailleurs, près d'un quart des services des curatelles professionnelles déclarent ne pas entretenir de collaboration systématique avec l'APEA, ce qui constitue une proportion non négligeable.³ Dans l'ensemble, l'offre de services en amont est étendue, mais demeure encore incomplète ou insuffisamment développée. Des prestations telles que le conseil en matière d'endettement ou de parentalité, ainsi que le travail social en milieu scolaire, sont généralement disponibles dans de nombreuses régions. Si les besoins fondamentaux (école, accompagnement familial, gestion financière pour les personnes âgées) sont dans l'ensemble bien couverts, des lacunes importantes persistent dans les offres spécifiquement destinées aux jeunes adultes, notamment ceux en phase de transition, tels que les jeunes quittant les dispositifs d'aide sociale (care leavers). En outre, les ressources allouées aux services volontaires de soutien et à l'accompagnement dans le cadre de l'aide personnelle sont souvent insuffisantes.

5. Mise en œuvre des recommandations de la COPMA

Depuis la publication des recommandations de la COPMA en 2021, de nombreuses organisations ont procédé à des ajustements, notamment par une augmentation de leurs effectifs. La spécialisation dans la gestion des cas a ainsi été introduite par 27 % des organisations. En revanche, la mise en place d'une collaboration structurée avec l'APEA (10 %) et le développement de services en amont (13 %) restent nettement en deçà des objectifs fixés par les recommandations. Selon les organisations interrogées, ces écarts s'expliquent principalement par des ressources limitées, des contraintes liées au pilotage politique, la taille des structures et un financement insuffisant. Globalement, les perspectives d'adaptations supplémentaires au cours des cinq à dix prochaines années apparaissent plutôt prudentes. Les petites organisations et celles situées en milieu rural, disposent de marges de manœuvre restreintes pour mettre en œuvre les recommandations de la COPMA, ce qui plaide en faveur d'une approche différenciée et de solutions adaptées afin de soutenir leur développement futur.

Conclusion

L'étude montre que les recommandations de la COPMA relatives à l'organisation des services des curatelles professionnelles sont largement reconnues comme pertinentes et utiles dans la pratique, et qu'elles ont contribué au développement des organisations. De nombreuses adaptations ont déjà été engagées à différents niveaux afin d'atteindre « la situation souhaitée » d'ici 5 à 10 ans. Cependant, cinq ans après leur publication, ces recommandations ne sont pas (encore) pleinement mises en œuvre, et les organisations estiment que la probabilité de nouvelles adaptations dans les prochaines années demeure limitée, compte tenu des contraintes de faisabilité. L'allègement attendu pour les titulaires de mandats et l'amélioration des prestations en faveur des personnes concernées ne pourront réellement se concrétiser que lorsque les recommandations seront intégralement appliquées, permettant ainsi un déploiement cohérent et synergique de leurs effets. Les résultats soulignent, à cet égard, la nécessité de solutions plus flexibles et adaptées aux contextes locaux, en raison de la grande diversité des organisations. Des stratégies spécifiques sont notamment requises pour les petits services, telles que le développement de coopérations régionales ou la mutualisation de certaines ressources. Ces démarches nécessitent des recommandations ciblées et un accompagnement technique tenant compte des réalités du terrain, tout en offrant des repères clairs dans des processus de mise en œuvre complexes. Enfin, le travail de sensibilisation et d'information sur l'utilité et l'impact des adaptations pour les personnes vulnérables apparaît comme un levier essentiel à la réussite de ces efforts. Cette première enquête constitue ainsi une base solide pour soutenir et renforcer, à l'échelle nationale, la mise en œuvre de normes structurelles et professionnelles, visant à améliorer durablement l'organisation des services des curatelles professionnelles.

³ Les jeunes quittant l'aide sociale (care leavers) se trouvent au seuil de la vie adulte après avoir passé une partie de leur vie dans un foyer, une communauté d'habitation ou une famille d'accueil. Par rapport à leurs pairs ayant grandi dans leur famille d'origine, ces jeunes sont désavantagés dans de nombreux domaines de la vie et, en tant que groupe hétérogène, ils ont besoin de formes de soutien variées ([argumentaire du centre de compétences Leaving Care](#), 2020).

Table des matières

Impressum	2
Avant-propos	3
Management-Summary – L'essentiel en bref	5
1 Introduction	10
1.1 Contexte	10
1.2 Mandat du projet et objectifs	10
1.3 Objectif et structure du rapport	11
2 Méthodologie	11
2.1 Enquête quantitative	11
2.1.1 Base de données	11
2.1.2 Population de base et échantillons (taux de retour / représentativité)	12
2.1.3 Evaluation des données et méthode d'analyse	13
2.1.4 Défis et limites	13
2.2 Enquête qualitative	13
3 Organisation actuelle des services des curatelles professionnelles	14
3.1 Organisation structurelle des services des curatelles professionnelles	14
3.1.1 Tâches et domaines d'activité	15
3.1.2 Taille des organisations	17
3.1.3 Zone desservie	19
3.1.4 Direction et management	19
3.1.5 Services dédiés au soutien de la direction et de la gestion des mandats	19
3.2 Organisation de la gestion des cas	20
3.2.1 Formes de combinaison dans la gestion des cas	21
3.2.2 Chevauchement entre la gestion des mandats et la gestion des dossiers d'aide sociale	23
3.2.3 Réglementation et mise en œuvre de la suppléance au niveau des curatrices et curateurs	24
3.3 Ressources et charge de travail	24
3.3.1 Ressources humaines	25
3.3.2 Nombre de dossiers	26
3.4 Profil professionnel des curatrices et curateurs, ainsi que des fonctions de direction	27
3.4.1 Curatrices et curateurs	27
3.4.2 Fonctions de direction	29
3.4.3 Intervision et supervision en tant que soutien professionnel	30
3.5 Interfaces externes	30
3.5.1 Collaboration avec l'APEA	30
3.5.2 Services en amont	32
4 Mise en œuvre des recommandations de la COPMA	32
4.1 Etat actuel de la mise en œuvre des recommandations	33
4.1.1 Taille minimale des services des curatelles professionnelles	33
4.1.2 Spécialisation dans la gestion des mandats	33
4.1.3 Nombre de dossiers par curatrice ou curateur	34
4.1.4 Ressources de soutien pour une taille minimale de 10-14 collaboratrices et collaborateurs	36
4.1.1 Services en amont	38
4.1.2 Collaboration avec l'APEA	38
4.2 Adaptations organisationnelles	39
4.2.1 Adaptations effectuées depuis 2021	39
4.2.2 Motifs des adaptations mises en œuvre	40
4.2.3 Évaluation de l'efficacité des adaptations effectuées	40
4.2.4 Facteurs entravant l'adaptation aux recommandations de la COPMA	41
4.2.5 Evaluation de la mise en œuvre des adaptations (supplémentaires)	42
5 Conclusion	44

6	Bibliographie	47
7	Annexe	48
7.1	Questionnaire (enquête quantitative)	48
7.2	Structure des entretiens semi-directifs (enquête qualitative)	62

Liste des illustrations

Figure 1: Représentativité de l'échantillon dans les cantons	12
Figure 2 : Données clés sur les représentant-e-s des organisations interrogés	14
Figure 3: Combinaisons les plus fréquentes des domaines d'activité des organisations	15
Figure 4: Fréquences des domaines d'activité au sein des organisations selon la taille	17
Figure 5: Répartition des effectifs (en EPT), selon le domaine spécialisé	17
Figure 6: Comparaison de la taille des organisations par grandes régions	18
Figure 7: Domaines spécialisés dédiés au soutien de la direction et de la gestion des mandats	19
Figure 8 : Modèles d'organisation dans la gestion des cas	22
Figure 9: Fréquence du chevauchement entre la gestion des mandats de curatelle et la gestion des dossiers d'aide sociale en fonction de la taille de l'organisation (nombre de titulaires de mandats)	23
Figure 10: Représentativité de l'échantillon selon les grandes régions et le nombre de dossiers déclaré	26
Figure 11: Nombre de dossiers (mandats actifs à la date de référence) par domaine d'activité au sein des organisations	27
Figure 12: Formations des curatrices et curateurs	28
Figure 13: Formations continues des curatrices et curateurs	29
Figure 14: Type de collaboration entre les services des curatelles professionnelles et les APEA	31
Figure 15: Satisfaction à l'égard de la collaboration avec l'APEA/le tribunal de la famille	31
Figure 16: Offre de services subsidiaires	32
Figure 17: Nombre de dossiers des organisations spécialisées en fonction de leur taille	35
Figure 18: Evaluation de l'efficacité des adaptations effectuées	41
Figure 19: Probabilité d'une mise en œuvre d'adaptations supplémentaires (5 et 10 ans)	43

1 Introduction

1.1 Contexte

La Conférence en matière de protection des mineurs et des adultes (COPMA) a publié en juin 2021 des recommandations relatives à l'organisation et au développement des services des curatelles professionnelles. Ces recommandations ont été élaborées en collaboration avec la Conférence des directrices et directeurs cantonaux des affaires sociales (CDAS), l'Association des Communes Suisses (ACS) et l'Association suisse des curatrices et curateurs professionnels (ASCP). La publication de ces recommandations vise à améliorer le soutien aux personnes vulnérables, en optimisant les conditions de travail des curatrices et curateurs professionnels et en renforçant les services en amont, ainsi les offres de conseil à bas seuil. Elle répond ainsi à un large débat, qui proclame que des améliorations qualitatives doivent intervenir au sein des services des curatelles professionnelles en Suisse et qu'il est urgent d'agir. Une (ré)organisation interne ciblée des services des curatelles professionnelles doit permettre de renforcer les ressources consacrées à la gestion des cas complexes. Les recommandations exigent que l'organisation des services des curatelles professionnelles soit examinée par les instances compétentes et, le cas échéant, adaptée. L'objectif est d'atteindre la situation souhaitée dans toutes les régions de Suisse d'ici 10 à 15 ans. La mise en œuvre des recommandations relève de la responsabilité des cantons et des communes, qui en déterminent le rythme et les priorités. Les recommandations doivent servir de cadre d'orientation aux décideurs politiques, ainsi que soutenir les cantons et communes dans l'examen et le développement structurel des services des curatelles professionnelles. Dans la pratique, il apparaît qu'il est possible d'identifier plusieurs axes de développement en fonction du service, de la commune et du canton. Quant à la mise en œuvre, les paramètres clés pour les services des curatelles professionnelles comprennent notamment la taille de l'organisation, la forme de polyvalence, la réglementation de la péréquation financière intercantonale, les forfaits par cas et les hypothèses de ressources par cas, les exigences en matière de qualité, les processus internes, les procédures et domaines concernés, la définition de la propre marge de manœuvre, la collaboration avec les partenaires de coopération, ainsi que le paysage des services en amont.

Les études empiriques et publications antérieures portent principalement sur des questions générales liées à la qualité dans le travail social, au rôle des curatrices et curateurs, ainsi qu'aux possibilités de mise en œuvre dans la pratique (p. ex. Avenir Social, 2015; Merchel, 2013; Vogel & Wider, 2021). Dans certaines régions ou cantons, la question de la mise en œuvre concrète des normes a été examinée localement. A cet effet, des enquêtes ont été menées dans différents services, notamment dans les cantons d'Argovie ou de Zurich (Knöpfli, 2024). À ce jour, il n'existe pas encore d'études empiriques complémentaires ni d'évaluations sur le degré de mise en œuvre des recommandations dans ce domaine d'activité spécifique en Suisse. Afin de combler cette lacune, l'Association suisse des curatrices et curateurs professionnels (ASCP) a examiné pour la première fois l'état des développements à l'échelle nationale, quatre ans après la publication des recommandations de la COPMA relatives à l'organisation des services des curatelles professionnelles (2021). Les résultats constituent une base importante pour dégager les principales conclusions et pistes d'action issues de la pratique, ainsi que pour développer des formes de soutien adaptées en faveur d'une mise en œuvre réussie⁴.

1.2 Mandat du projet et objectifs

Les recommandations de la COPMA constituent la base de l'enquête. Le mandat pour ce premier monitoring comprend la réalisation et l'évaluation d'une enquête réalisée auprès de tous les services des curatelles professionnelles actifs en Suisse, selon les six objectifs suivants :

L'objectif est de générer des connaissances sur...

- l'organisation actuelle des services des curatelles professionnelles;
- la manière dont les recommandations de la COPMA ont été prises en compte;
- la nature et l'ampleur des modifications déjà apportées au sein de chaque organisation, ainsi que d'autres développements (p. ex. services en amont);
- les modifications envisagées ou planifiées au sein de chaque organisation, les développements ultérieurs prévisibles et la planification de leur mise en œuvre;

⁴ Les corrélations avec les résultats des enquêtes sur la situation professionnelle des curatrices et curateurs professionnels, réalisées sur mandat de l'ASCP-SVBB en 2016 et 2021 (cf. chapitre 5), sont également très intéressantes.

- les données de base concernant le nombre de curatrices et curateurs professionnels, ainsi que d'autres fonctions (telles que direction, personnel administratif, état-major, service juridique);
- la répartition des taux d'activité des collaboratrices et collaborateurs travaillant dans la gestion des mandats de PEA;
- la mise en place éventuelle d'un monitoring récurrent après 5 ou 10 ans.

1.3 Objectif et structure du rapport

Le présent rapport final se concentre sur les différentes formes d'organisation des services des curatelles professionnelles en Suisse. Les résultats sont comparés aux recommandations relatives à l'organisation des services des curatelles professionnelles, publiées en 2021 par la COPMA.

Dans un premier temps, le chapitre 2 décrit la démarche méthodologique. Le chapitre 3 présente la diversité des formes d'organisation en termes d'éventail de prestations internes, les différents modèles de gestion des mandats, ainsi que les ressources de soutien, afin d'obtenir un aperçu des organisations interrogées. Le chapitre 4 compare les résultats avec les principales recommandations de la COPMA concernant le cadre quantitatif, l'organisation de la gestion des mandats, la charge de travail par titulaire de mandat, ainsi que les domaines spécialisés et ressources disponibles. Il montre en outre dans quelle mesure des adaptations organisationnelles spécifiques ont été effectuées depuis la publication des recommandations et comment les organisations évaluent la probabilité de mises en œuvre supplémentaires au cours des 5 à 10 prochaines années.

2 Méthodologie

2.1 Enquête quantitative

2.1.1 Base de données

La base de données a été constituée au moyen d'une enquête en ligne auprès des services des curatelles professionnelles. Le questionnaire élaboré à cet effet s'inspire du contenu des recommandations de la COPMA et est structuré en cinq domaines thématiques. Le premier domaine, « Modèle d'organisation », comprend des informations sur les tâches, les spécialisations, la forme juridique et la zone desservie par les organisations interrogées. Le domaine « Ressources » recense notamment le nombre de dossiers, le nombre et le taux d'activité des personnes responsables de la direction, des curatrices/curateurs et du personnel travaillant dans l'administration/la comptabilité, le service juridique, ainsi que la gestion de la qualité et des connaissances. Les questions portent également sur les tâches du service juridique, ainsi que du service de gestion de la qualité et des connaissances, et enfin sur l'évolution de la rotation du personnel chez les curatrices et curateurs. Le troisième bloc thématique, « Profil de compétences », comprend des questions sur les diplômes de formation et les formations continues spécialisées des curatrices/curateurs et des responsables de la direction, ainsi que sur l'expertise confirmée du service de gestion de la qualité et des connaissances. Le quatrième domaine « Coopération » aborde la collaboration interne, p. ex. en ce qui concerne le soutien administratif des curatrices/curateurs ou les règles de suppléance existantes. Il recueille en outre des informations sur le nombre d'interventions et de supervisions, sur les services en amont disponibles dans la zone desservie, ainsi que sur la collaboration avec l'APEA ou le tribunal de la famille. Le cinquième domaine « Adaptations organisationnelles » interroge sur les recommandations de la COPMA qui ont déjà été mises en œuvre et sur les futures adaptations envisagées.

Le questionnaire a été programmé en langue allemande avec l'outil en ligne LimeSurvey. Après un pré-test, auquel ont participé des membres du groupe de travail de l'ASCP (praticiennes et praticiens), ainsi que trois organisations sélectionnées, le questionnaire a été révisé. La version finale a ensuite été traduite en français et en italien. L'invitation à participer à l'enquête en ligne a été envoyée en janvier 2025. Près de quatre mois plus tard, l'enquête a été clôturée début avril 2025. Deux courriers de rappel ont été envoyés afin d'augmenter le taux de retour.

2.1.2 Population de base et échantillons (taux de retour / représentativité)

La population de base de l'enquête comprend les services des curatelles professionnelles de toute la Suisse. Elle inclut à la fois les membres de l'ASCP et d'autres institutions de droit public ou privé, ainsi que des particuliers qui ont été identifiés au préalable par l'ASCP. Au total, 289 organisations ont été invitées à participer à l'enquête. Parmi celles-ci, 182 ont pris part à l'enquête, ce qui correspond à un taux de retour de 63 %.

L'échantillon présente dans l'ensemble une bonne concordance globale avec la population de base en ce qui concerne la répartition géographique des sites des organisations. Dans les cantons très peuplés comme Berne et Zurich, où une grande partie des services des curatelles professionnelles est implantée, la proportion des organisations interrogées correspond presque exactement à celle de l'ensemble des organisations invitées à participer à l'enquête. La répartition des autres cantons est également en grande partie équilibrée, malgré de légers écarts dans certains cas – en particulier pour les cantons de petite taille. Ainsi, le canton de Bâle-Campagne est nettement sous-représenté dans l'échantillon, tandis que des cantons comme Fribourg sont légèrement surreprésentés. Seul le canton de Nidwald, dans lequel une organisation avait été invitée à participer à l'enquête, n'a enregistré aucune participation. En ce qui concerne les caractéristiques structurelles, il apparaît que l'échantillon tend à représenter des organisations légèrement plus grandes : celles-ci emploient en moyenne davantage de curatrices/curateurs et sont plus souvent implantées dans des communes à forte population.

Figure 1: Représentativité⁵ de l'échantillon dans les cantons

		Population totale ⁶ n = 289	Echantillon ⁷ n = 182
Pourcentage de toutes les organisations par canton	AG	12.01	10.67
	AI	0.35	0.56
	AR	1.77	1.69
	BE	25.09	25.28
	BL	7.42	4.49
	BS	0.35	0.56
	FR	6.36	7.87
	GE	0.71	1.12
	GL	0.35	0.56
	GR	4.59	4.49
	JU	0.35	0.56
	LU	4.24	6.18
	NE	0.71	1.12
	NW	0.35	0.00
	OW	0.35	0.56
	SG	5.30	6.74
	SH	0.71	0.56
	SO	6.71	5.06
	SZ	1.77	1.69
	TG	3.53	3.37
	TI	1.06	0.56
	UR	0.35	0.56
	VD	0.71	1.12
	VS	3.18	3.37
	ZG	0.35	0.56
	ZH	11.31	10.67
Taille des organisations	Ø Nombre de curatrices et curateurs	8.29	9.76
	Ø Nombre d'habitan-tes et d'habitants du site de l'organisation	13811.38	16824.87

⁵ Plus les écarts entre les deux colonnes « population » et « échantillon » sont faibles, plus l'échantillon est représentatif.

⁶ Nombre d'organisations invitées à participer à l'enquête.

⁷ Nombre d'organisations ayant participé à l'enquête.

2.1.3 Evaluation des données et méthode d'analyse

Pour analyser les données et répondre aux questions, des pourcentages sont calculés pour les informations catégorielles (p. ex. proportion d'organisations parmi toutes les organisations de la population de base disposant d'une gestion des mandats spécialisée dans la protection de l'enfant et de l'adulte). Pour les informations continues (p. ex. rapport entre équivalents plein temps et le nombre de dossiers traités), différentes données de distribution sont calculées (minimum, médiane, moyenne, maximum). Lorsqu'une comparaison de sous-groupes est effectuée (p. ex. selon la taille de l'organisation), des intervalles de confiance à 95 % sont rapportés en plus des estimations. Ceux-ci permettent d'évaluer la significativité statistique des différences entre groupes.

Les pourcentages et valeurs moyennes (moyennes) sont calculés avec des pondérations statistiques. Les résultats présentés correspondent donc à des « proportions pondérées » et à des « valeurs moyennes pondérées ». Les pondérations garantissent que la répartition des organisations dans l'échantillon selon les grandes régions et la taille moyenne de la population des sites des organisations corresponde à celle de toutes les organisations invitées à participer à l'enquête. La méthode de l'Entropy Balancing a été utilisée pour calculer les pondérations (Hainmueller, 2012). Les résultats rapportés sont ainsi représentatifs de l'ensemble des organisations en Suisse, du moins en ce qui concerne la répartition selon les grandes régions, ainsi que le nombre d'habitantes et d'habitants des sites d'implantation.

2.1.4 Défis et limites

Au cours de la collecte des données, plusieurs défis méthodologiques et organisationnels sont apparus, susceptibles d'impacter la qualité des données et la représentativité des résultats.

Tout d'abord, la définition de la population de base s'avère complexe. En l'absence d'un répertoire central de tous les services des curatelles professionnelles, il n'a pas été possible de garantir un recensement complet de toutes les organisations et personnes physiques concernées. La population de base repose sur les membres de l'Association suisse des curatrices et curateurs professionnels (ASCP), ainsi que sur d'autres organisations identifiées par l'association. Il n'est donc pas exclu que certains services des curatelles professionnelles – en particulier ceux ayant peu de visibilité publique ou évoluant en dehors des réseaux établis – n'aient pas été recensés. Cette limitation doit être prise en compte lors de l'interprétation de la généralisabilité des résultats.

Par ailleurs, il a été constaté que les sections du questionnaire nécessitant beaucoup de temps et de recherches (p. ex. le recensement du nombre de dossiers et des taux d'activité) ont été moins complétées que d'autres parties du questionnaire. Cela pourrait s'expliquer par des ressources temporelles limitées dans certaines organisations participantes. Il est également possible que certaines données (p. ex. le nombre de dossiers antérieurs) n'aient pas été accessibles (sans effort considérable). Globalement, la charge de travail importante pour remplir le questionnaire pourrait également expliquer la (légère) sous-représentation des organisations de plus petite taille dans l'échantillon final.

Enfin, il a également été observé que certaines formulations de questions ont été comprises différemment selon les répondants. Ainsi, les réponses aux questions relatives aux taux d'activité se présentaient p. ex. parfois sous forme de valeurs en pourcentage (p. ex. 500 pour cinq employés à plein temps) et parfois sous forme d'équivalents plein temps (p. ex. 5 pour cinq employés à plein temps). Dans le cadre de la vérification de la plausibilité des données, ces approches différenciées ont été identifiées et les données uniformisées. Pour les futures enquêtes, il conviendra de fournir des informations plus précises sur le format de réponse requis aux personnes interrogées.

2.2 Enquête qualitative

Dans le cadre de l'enquête qualitative, quatre entretiens qualitatifs semi-directifs (Döring & Bortz, 2016) ont été menés avec des expertes et experts du terrain. Cette méthode sert à garantir une meilleure compréhension de phénomènes pas encore totalement élucidés en ce qui concerne les facteurs d'influence dans le cadre de la mise en œuvre, à identifier des liens potentiellement inconnus, à éliminer les ambiguïtés et à valider l'interprétation des données quantifiables avec des praticiennes et praticiens.

Le choix des organisations prises en considération dans l'enquête qualitative visait à représenter toutes les régions linguistiques, ainsi qu'à tenir compte des cantons affichant un taux de retour faible ou nul dans l'enquête quantitative. Un autre critère de sélection consistait à inclure à la fois les organisations publiques et celles de droit privé.

Figure 2 : Données clés sur les représentant-e-s des organisations interrogés

Région linguistique	Forme juridique	Fonction de la personne interrogée
D	Organisation de droit public	Direction du service des curatelles professionnelles
D	Organisation de droit public	Direction du service des curatelles professionnelles
I	Organisation de droit public	Curatrice ou curateur professionnel
F	Organisation de droit privé	Direction de l'organisation

La collecte des données a été réalisée au moyen d'entretiens semi-directifs (Döring & Bortz, 2016) avec des expertes et experts du terrain (Meuser & Nagel, 2002). Les questions ouvertes portant sur les contextes, les liens et les expériences issus de l'enquête qualitative ont constitué des éléments centraux de l'élaboration du questionnaire. Ce guide d'entretien, structuré autour de problématiques ciblées, se caractérisait par des questions ouvertes permettant aux personnes interrogées de répondre en détail et dans leurs propres termes. Les entretiens ont été enregistrés au format audio, puis transcrits mot à mot selon les règles de transcription de Kuckartz & Rädiker (2022) en vue de l'analyse ultérieure. Les transcriptions ont ensuite été traduites en allemand.

L'évaluation des entretiens a été réalisée selon une approche d'analyse de contenu qualitative, laquelle constitue une démarche systématique permettant de comparer les informations recueillies. À cette fin, des catégories déductives ont été élaborées sur la base des recommandations de la COPMA et les entretiens ont été analysés à partir de celles-ci (Kuckartz & Rädicker, 2022).

3 Organisation actuelle des services des curatelles professionnelles

Ce chapitre présente, sur une base empirique, l'organisation structurelle des services de curatelles professionnelles en Suisse (cf. chap. 3.1), leurs modalités de gestion des cas (cf. chap. 3.2), les ressources à leur disposition (cf. chap. 3.3) ainsi que les profils professionnels des différents domaines d'activité (cf. chap. 3.4)⁸.

À cette fin, les données de l'échantillon ont été analysées (réponses issues de 147 questionnaires entièrement complétés sur un total de 288). Cette démarche permet de dresser un état des lieux actuel de la diversité des formes d'organisation des services des curatelles professionnelles en Suisse. La comparaison avec les recommandations de la COPMA est présentée au chapitre 4.

3.1 Organisation structurelle des services des curatelles professionnelles

L'organisation structurelle des services des curatelles professionnelles constitue un cadre essentiel pour comprendre leur fonctionnement et leur capacité d'action. Le présent chapitre met en lumière les principales caractéristiques organisationnelles de ces services. Il se concentre sur les tâches et domaines d'activité, la taille et la zone desservie, les structures de direction et de management, ainsi que les offres de soutien disponibles dans les domaines de la conduite et de la gestion des mandats. L'analyse de ces éléments permet de dégager une vision nuancée de la diversité organisationnelle et des ressources existantes dans le domaine d'activité de la gestion professionnelle des mandats.

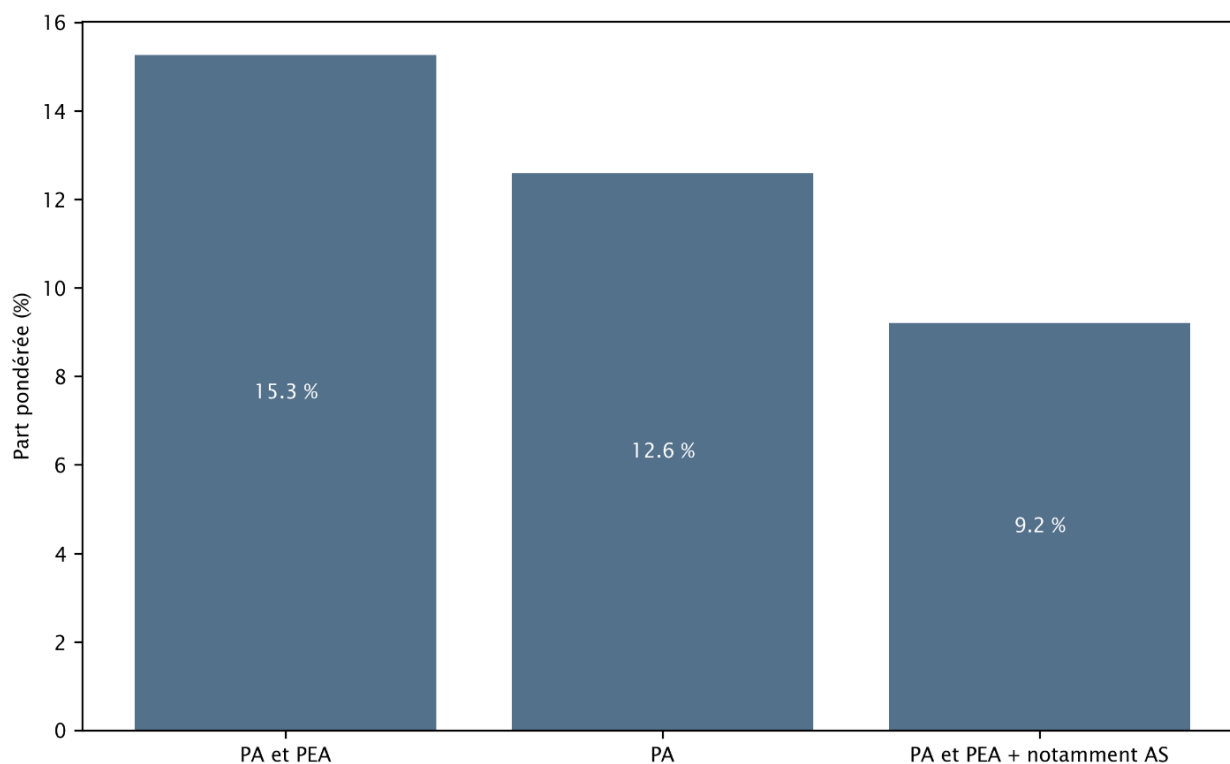
⁸ A la date du 31.12.2024

3.1.1 Tâches et domaines d'activité

La structure fédéraliste de la Suisse et l'organisation différenciée des tâches publiques qui en découle selon les cantons, se reflètent également dans les services des curatelles professionnelles. Ainsi, 94 % des services interrogés relèvent majoritairement d'une organisation publique (communale ou cantonale). Seuls 6 % des répondants correspondent à des organismes privés ou à des travailleuses et travailleurs indépendants.

Dans l'ensemble, la majorité des organisations assument un large éventail de tâches, combinées de manière très variable. La combinaison la plus fréquente, représentant un peu plus de 15 % des organisations, concerne celles qui assurent des curatelles tant dans le domaine de la protection de l'enfant que dans celui de la protection de l'adulte. Avec 13 %, viennent ensuite les organisations qui se concentrent exclusivement sur des curatelles relevant de la protection de l'adulte, sans assumer d'autres types de tâches. Enfin, près de 9 % des organisations proposent l'ensemble des prestations suivantes : curatelles et enquêtes dans les domaines de la protection de l'enfant et de l'adulte, service spécialisé PriMa⁹, services volontaires de conseil et de soutien pour les enfants, les jeunes, les familles et les adultes, ainsi que la gestion de dossiers d'aide sociale.

Figure 3: Combinaisons les plus fréquentes des domaines d'activité des organisations



Légende - Combinaison la plus fréquente des domaines d'activité des organisations :

- 1) PA et PEA : curatelles dans la protection de l'enfant et de l'adulte
- 2) PA : curatelles exclusivement dans la protection de l'adulte
- 3) PA et PEA + notamment AS : curatelles dans la protection de l'enfant et de l'adulte + autres services de soutien et gestion de dossiers d'aide sociale

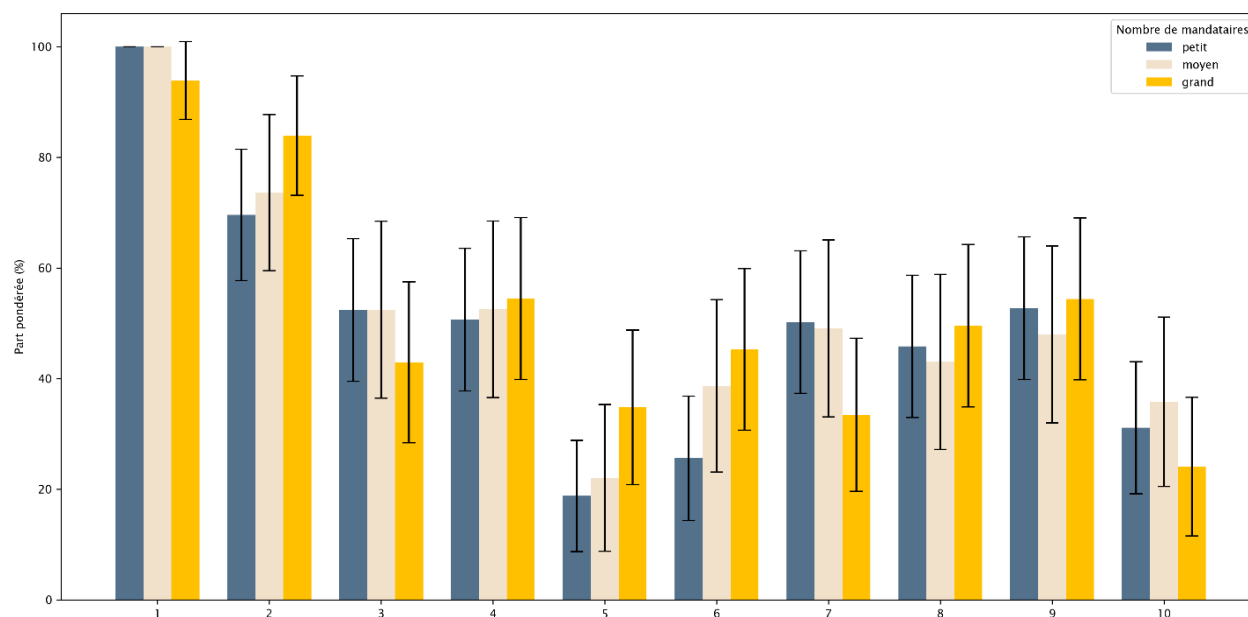
⁹ Conformément aux dernières recommandations de la COPMA concernant la nomination d'un curateur approprié (COPMA, 2025), le terme « curateur privé » (PriBe) est désormais utilisé pour désigner les titulaires de mandats privés. Le présent rapport utilise encore l'ancienne désignation « PriMa » (titulaire de mandat privé).

Au total, 92 % des organisations assurent des curatelles relevant de la protection de l'adulte et 72 % de la protection de l'enfant. Près de la moitié des organisations réalisent également des enquêtes sur mandat de l'APEA (46 % dans la protection de l'adulte et 47 % dans la protection de l'enfant). Par ailleurs, 48 % des organisations proposent des services volontaires de conseil et de soutien pour les adultes (tels que l'aide personnelle conformément aux lois cantonales sur l'aide sociale) et 41 % pour les enfants, les jeunes et leurs parents. Près de 29 % assurent la gestion volontaire des revenus et de la fortune. Avec une proportion de 31 %, un peu plus d'un tiers des organisations sont en outre chargées du recrutement et de l'encadrement des curatrices et curateurs privés (PriMa) dans la protection de l'adulte. En complément, 21 % des organisations assument des tâches dans le domaine de l'accueil extrafamilial (p. ex. enquêtes et supervision des placements). Dans 42 % des organisations, la gestion des dossiers d'aide sociale fait également partie des prestations fournies.

La fréquence de ces combinaisons de tâches témoigne d'une orientation centralisée et interdisciplinaire des organisations, ainsi que d'une proximité organisationnelle entre les différents services légaux et volontaires de la protection de l'enfant et de l'adulte (PEA) et de l'aide sociale. L'organisation de la gestion des cas au sein des structures à caractère interdisciplinaire fait l'objet d'une analyse plus approfondie au chapitre 3.2.

La comparaison entre la fréquence des domaines d'activité internes et la taille des organisations (valeur indicative : nombre de titulaires de mandats) (cf. Figure 3) montre que, quelle que soit la taille de l'organisation, les tâches relevant de l'accueil extrafamilial, ainsi que celles liées à la gestion volontaire des revenus et de la fortune figurent parmi les prestations les moins assumées par les services des curatelles professionnelles. La différence la plus marquée entre les petites/moyennes organisations d'une part, et les grandes organisations d'autre part, concerne le domaine de l'aide sociale. Les grandes organisations fournissent en effet, d'un point de vue statistique, nettement moins souvent des prestations dans le domaine de la sécurité financière.

Figure 4: Fréquences des domaines d'activité au sein des organisations selon la taille



Légende – Domaines d'activité internes :

- 1) Curatelles dans la protection de l'adulte
- 2) Curatelles dans la protection de l'enfant
- 3) Enquêtes dans la protection de l'adulte
- 4) Enquêtes dans la protection de l'enfant
- 5) Tâches relevant de l'accueil extrafamilial (p. ex. évaluations d'aptitude, supervision des familles d'accueil)
- 6) Coaching et conseil pour titulaires de mandats privés/curatrices et curateurs (PriMa)
- 7) Gestion de dossiers d'aide sociale
- 8) Services volontaires de conseil pour les familles et personnes de référence (p. ex. conseil aux familles)
- 9) Services volontaires de conseil pour les adultes
- 10) Gestion volontaire des revenus et de la fortune

3.1.1 Taille des organisations

Le tableau ci-après présente un aperçu du nombre d'équivalents plein temps (EPT : données converties en postes à 100 %) employés dans les différents domaines spécialisés des services des curatelles professionnelles. Globalement, la valeur médiane est souvent nettement inférieure à la moyenne, ce qui indique la présence d'un grand nombre de petites organisations, et d'un nombre restreint de très grandes structures.

Figure 5: Répartition des effectifs (en EPT), selon le domaine spécialisé

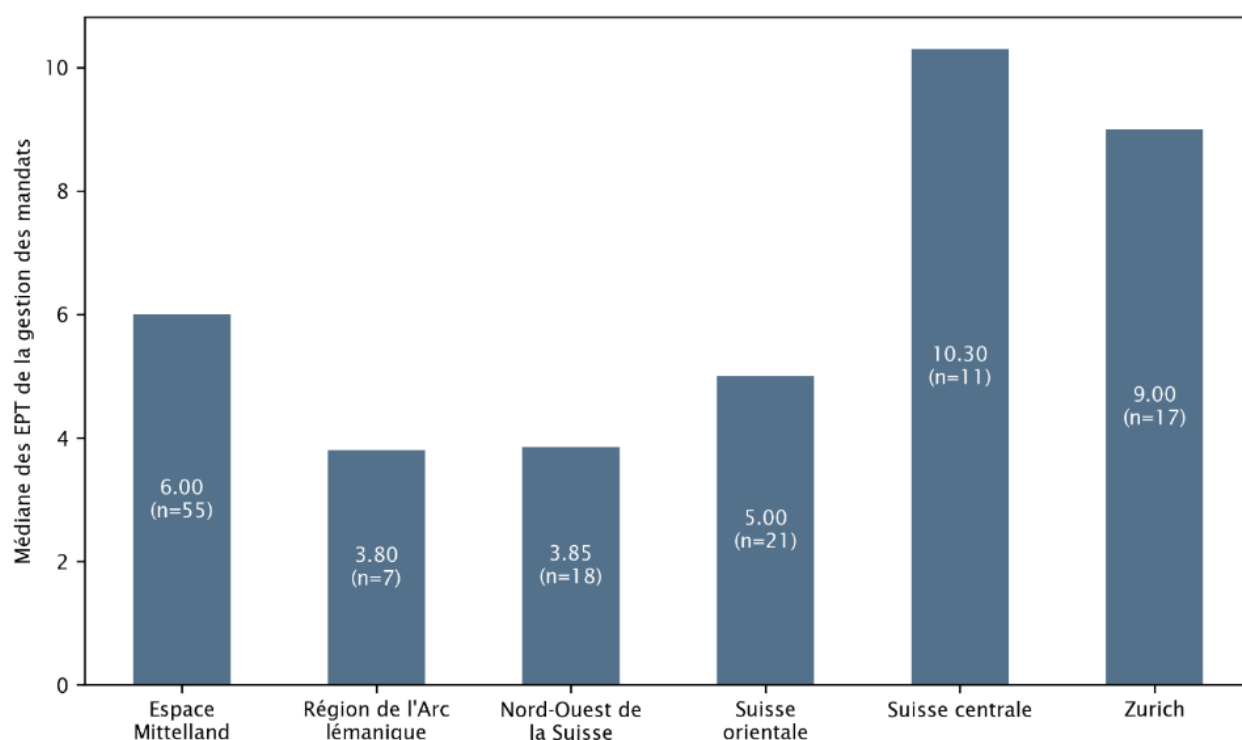
Domaine spécialisé	Minimum	Médiane	Moyenne pondérée	Maximum	n
Direction	0.05	0.8	2.24	75.0	135
Gestion des mandats	0.4	5.2	11.38	250.0	130
Administration/comptabilité	0.1	2.75	9.02	153.1	59
Service juridique	0.05	0.4	1.21	14.0	33
Gestion de la qualité et des connaissances	0.05	0.4	1.04	11.0	30
Organisation globale	1.25	9.75	26.06	403.1	59

Remarque concernant le tableau : les informations relatives à l'administration/la comptabilité n'ont été collectées que lorsqu'il était possible de déterminer clairement le nombre de personnes chargées de soutenir la ges-

Dans l'ensemble, le nombre de collaboratrices et collaborateurs varie fortement, allant d'environ un équivalent plein temps à plus de 400 équivalents plein temps (EPT) (cf. figure 5 ci-dessus). Environ 50 % des organisations disposent de moins de 10 EPT (médiane 9,5) et peuvent ainsi être qualifiées de petites structures. Les données permettent en outre d'analyser la répartition des ressources humaines entre les différents domaines spécialisés. La valeur médiane montre, par exemple, que les domaines de soutien spécialisés, tels que le service juridique, ainsi que le service de gestion de la qualité et des connaissances, disposent de ressources humaines nettement plus limitées que l'administration et la comptabilité. Une analyse détaillée de la répartition des ressources selon le type d'organisation (gestion des mandats spécialisée vs non spécialisée), ainsi que la mise en relation avec le nombre de dossiers sont présentées aux chapitres 3.1.4 (Direction et management), 3.1.5 (1.1.1 Services dédiés au soutien de la direction et de la gestion des mandats) et 3.3 (Ressources et charge de travail).

La comparaison des ressources humaines entre les grandes régions met en évidence des différences notables. Le graphique ci-après montre notamment que les organisations situées à Zurich et en Suisse centrale présentent, par rapport aux autres régions, un volume d'occupation nettement plus élevé dans le domaine de la gestion des mandats. À l'inverse, le volume d'occupation le plus faible est observé dans les organisations des grandes régions de l'Arc lémanique et du Nord-Ouest de la Suisse. Les organisations de la grande région du Mittelland affichent quant à elles un volume d'occupation correspondant à la moyenne nationale.

Figure 6: Comparaison de la taille des organisations par grandes régions



3.1.2 Zone desservie

La taille de la zone desservie par les services des curatelles professionnelles renseigne sur le nombre d'habitantes et d'habitants relevant du champ de compétence de chaque organisation.

La plus petite organisation est compétente pour 456 personnes, ce qui correspond à une zone d'intervention relativement restreinte – il s'agit vraisemblablement d'une commune rurale ou d'un organisme privé. A l'inverse, la plus grande organisation couvre plus d'un million d'habitantes et d'habitants, ce qui laisse supposer une structure municipale ou cantonale (p. ex. Zurich, Genève).

La moitié des organisations interrogées sont responsables de moins de 18'000 personnes. Ce résultat met en évidence une prédominance d'organisations desservant des zones de petite à moyenne taille (analogue à la taille des organisations mesurée en EPT).

3.1.3 Direction et management

Selon les résultats de l'enquête, 77 % des organisations disposent d'au moins un niveau hiérarchique directement chargé de la gestion du personnel et/ou de tâches de management dans le domaine de la protection de l'enfant et de l'adulte. Plus de la moitié des organisations (55 %) présentent un seul niveau hiérarchique, tandis qu'un peu plus d'un tiers (35 %) en comptent deux. Près de 7 % disposent de trois niveaux et moins de 2 % de quatre ou plus. Les ressources allouées aux fonctions de direction et de management sont décrites plus en détail au chapitre 3.3.1 (Ressources humaines).

3.1.4 Services dédiés au soutien de la direction et de la gestion des mandats

Les recommandations de la COPMA identifient explicitement l'administration et de la comptabilité, la gestion de la qualité et des connaissances, ainsi que du service juridique comme des services de soutien essentiels à la direction et à la gestion des mandats. Les résultats de l'enquête montrent que les fonctions d'administration et de comptabilité sont assurées dans presque toutes les organisations. En revanche, seule une organisation sur quatre dispose de ressources spécifiquement dédiées au service juridique et/ou à la gestion de la qualité et des connaissances.

Figure 7: Domaines spécialisés dédiés au soutien de la direction et de la gestion des mandats

Services disponibles	Fréquence relative	n
Administration / comptabilité	87%	146
Service juridique	24%	146
Service de la gestion de la qualité et des connaissances	25%	146
Aucun	6%	146

Administration et comptabilité

Selon les recommandations de la COPMA (2021, p. 16), l'administration et la comptabilité constituent « la base de tout service des curatelles professionnelles ». Elles déchargent les curatrices et curateurs des tâches administratives, contribuent à l'assurance qualité en matière de gestion comptable et permettent aux titulaires de mandats d'utiliser leur temps de travail pour la relation avec les personnes sous curatelle. Dans la plupart des organisations (87 %), les curatrices et curateurs professionnels bénéficient d'un soutien administratif et comptable pour la gestion de leurs mandats.

Dans près de 40 % des organisations, la collaboration entre les curatrices et curateurs et les services administratif/comptable est organisée sous la forme de binômes de travail, favorisant ainsi une coopération étroite et partenariale. Dans environ un tiers (30 %) des organisations, les ressources administratives et comptables sont regroupées au sein d'un pool centralisé. Près d'un tiers des organisations

recourent à une forme mixte (16 %) ou à d'autres solutions (16 %). Ces résultats indiquent que la majorité des organisations disposent de modèles de collaboration structurés.

Service de la gestion de la qualité et des connaissances

Afin de soutenir la direction dans la mise en œuvre opérationnelle d'un système d'assurance et de développement systématique de la qualité, un quart des organisations participantes (25 %) indiquent disposer d'une fonction spécifiquement dédiée. Conformément aux recommandations de la COPMA (2021), les qualifications requises sont comparables à celles exigées pour une curatrice ou un curateur professionnel, auxquelles s'ajoutent une formation continue en gestion de la qualité, ainsi qu'une expérience professionnelle en tant que curatrice ou curateur.

Service juridique

La situation est similaire en ce qui concerne le soutien apporté par un service juridique dans la mise en œuvre du mandat légal. Dans leur travail quotidien, les services des curatelles professionnelles sont confrontés à des questions juridiques issues de différents domaines spécialisés (p. ex. droit des assurances sociales, droit successoral, droit des contrats, protection des données...), ce qui nécessite une expertise juridique spécifique. Or, seul un quart des organisations (24 %) disposent d'un soutien juridique aisément accessible sous la forme d'un service juridique interne.

Il est pertinent de mettre en regard les services de soutien disponibles, les ressources effectivement allouées et la charge de travail. Les analyses présentées au chapitre 3.3 montrent comment les ressources des curatrices et curateurs, l'organisation de la gestion des dossiers et les ressources de soutien disponibles interagissent, ainsi que les effets qui peuvent en découler.

3.2 Organisation de la gestion des cas

Dans la pratique, il est courant de distinguer les organisations entre « services des curatelles professionnelles » et « services sociaux polyvalents ». Les services des curatelles professionnelles désignent en général des organisations qui assument exclusivement des tâches dans le domaine de la protection de l'enfant et de l'adulte (ce qui peut également inclure des mandats dans le domaine de l'accueil extrafamilial ou des curatelles privées). Quant aux services sociaux polyvalents, il s'agit d'organisations qui gèrent à la fois un domaine spécialisé de l'aide sociale et des tâches liées à la protection de l'enfant et de l'adulte sur mandat de l'APEA. Dans le présent rapport final, ainsi que dans les recommandations de la COPMA, toutes les formes d'organisations assumant des tâches dans la protection de l'enfant et/ou de l'adulte sont désignées comme des services des curatelles professionnelles, indépendamment du fait qu'elles couvrent ou non d'autres domaines spécialisés. S'agissant de l'organisation de la gestion des cas, la pratique révèle une grande diversité de modèles et de définitions. Les notions de « gestion des cas spécialisée » et de « gestion des cas polyvalente » font notamment l'objet d'interprétations divergentes. Les recommandations de la COPMA définissent la « gestion des cas spécialisée » comme une séparation systématique des tâches au niveau des titulaires de mandats. Concrètement, compte tenu de la complexité élevée des différents domaines spécialisés, une curatrice ou un curateur devrait assumer exclusivement des tâches soit dans la protection de l'enfant soit dans la protection de l'adulte. Il n'est pas recommandé d'attribuer simultanément plusieurs domaines de tâches à une seule et même personne (en particulier en combinaison avec des tâches relevant de l'aide sociale) afin de garantir la qualité de l'accompagnement et d'éviter les conflits d'intérêts (COPMA, 2021, p. 27-28). En matière de spécialisation, les recommandations préconisent en outre que, parallèlement à la gestion des mandats, des prestations d'enquêtes ou des services volontaires de conseil et de soutien puissent être assumés dans le domaine spécialisé concerné.

Les résultats montrent toutefois qu'il existe, dans la pratique, une grande diversité de formes d'organisation de la gestion des cas au sein de la PEA. La « gestion des cas polyvalente », entendue comme la gestion de mandats couvrant plusieurs tâches et domaines spécialisés, constitue un modèle largement répandu, bien que décliné sous des formes très variées. La section suivante décrit les différentes formes de gestion des cas observées au sein des services des curatelles professionnelles sur la base des résultats de l'enquête. Elle examine notamment dans quelle mesure les tâches relevant de la protection de l'enfant et de l'adulte sont combinées entre elles et avec d'autres domaines d'activité - tels que les enquêtes, les services de soutien ou l'aide sociale - au niveau de la gestion des mandats. Il s'agit plus précisément d'analyser si ces domaines de tâches sont pris en charge par des personnes ou des équipes

distinctes et spécialisées, et dans quelle mesure les titulaires de mandats assument, en plus de la gestion des curatelles dans un domaine spécialisé, d'autres types de tâches.

3.2.1 Formes de combinaison dans la gestion des cas

A partir des informations fournies par les organisations concernant, d'une part, les prestations mises en œuvre en interne en plus de la gestion des mandats et, d'autre part, l'organisation concrète de la gestion des cas, ainsi que sur la base des recommandations de la COPMA, deux modèles généraux de gestion des cas ont été identifiés.

Conformément aux recommandations de la COPMA, selon lesquelles les titulaires de mandats devraient exercer leur activité exclusivement soit dans le domaine de la protection de l'enfant, soit dans celui de la protection de l'adulte, ce critère a été retenu comme principal élément de différenciation. A titre complémentaire, une distinction est opérée selon que les titulaires de mandats assument ou non d'autres tâches en plus de la gestion des curatelles.

Le **modèle 1 (bleu)** regroupe les organisations dans lesquelles, au niveau de la gestion des cas, les titulaires de mandats exercent soit dans la protection de l'enfant, SOIT dans la protection de l'adulte (spécialisation dans la gestion des mandats).

Le **modèle 2 (violet)** décrit les organisations dans lesquelles la majorité des titulaires de mandats interviennent à la fois dans la protection de l'enfant et dans celle de l'adulte (pas de spécialisation dans la gestion des mandats).

Les colonnes associées aux modèles 1 et 2 indiquent de manière différenciée dans quelle mesure les titulaires de mandats assument d'autres types de tâches, en plus de la gestion des mandats spécialisée ou non spécialisée dans la protection de l'enfant et de l'adulte. Cette représentation fournit un aperçu synthétique des combinaisons de gestion des cas effectivement mises en œuvre au sein des organisations.

Figure 8 : Modèles d'organisation dans la gestion des cas¹⁰

Spécialisation au niveau de la gestion des mandats resp. de la curatrice/du curateur	Organisations avec gestion des mandats spécialisée (modèle 1) Curatrices/curateurs au sein de l'organisation spécialisés soit dans la PE soit dans la PA		Organisations sans gestion des mandats spécialisée (modèle 2) Curatrices/curateurs au sein de l'organisation actifs à la fois dans la PE et la PA	
	52%		41%	
Composition des tâches	Gèrent 78% de tous les mandats			
	Gestion des mandats exclusivement dans la PE ou la PA	24%	Gestion des mandats (majoritairement) dans la PE et la PA combinées	7%
	Gestion des mandats dans la PE ou la PA + enquêtes et autres services de soutien	24%	Gestion des mandats (majoritairement) dans la PE et la PA combinées + enquêtes et autres services de soutien	2%
	Gestion des mandats dans la PE ou la PA + enquêtes, autres services de soutien et aide sociale	4%	Gestion des mandats dans la PE et la PA combinées + enquêtes, aide sociale et/ou autres services de soutien	19%
			Gestion des mandats dans la PE et la PA combinées + aide sociale	13%

Légendes :

vert = satisfait entièrement aux recommandations de la COPMA

orange = satisfait en partie aux recommandations de la COPMA (domaines spécialisés PE & PA (majoritairement) combinés)

Dans l'ensemble, il ressort qu'environ la moitié des organisations présentent une spécialisation dans un domaine spécifique de la PEA. Parmi ces organisations spécialisées, 58 % gèrent des curatelles relevant de la protection de l'enfant, tandis que 97 % interviennent dans la protection de l'adulte. Ces résultats indiquent que la spécialisation complète est nettement plus répandue dans la protection de l'adulte. Dans près de 30 % de ces organisations, les titulaires de mandats, bien que spécialisés dans un domaine de la PEA, assument également d'autres types de tâches en complément de la gestion des curatelles. Etant donné que les organisations appliquant un modèle de gestion des cas spécialisée sont majoritairement de taille moyenne à grande, il en résulte qu'à l'échelle nationale, environ 78 % de l'ensemble des mandats de PEA (dossiers actifs au 31.12.2024) sont gérés par des titulaires de mandats spécialisés soit dans la protection de l'enfant, soit dans celle de l'adulte. Cette proportion correspond aux organisations mises en évidence en rose dans la figure 8 ci-dessus).

Dans environ 40 % des organisations, les curatrices et curateurs gèrent principalement des mandats pour le compte de l'APEA, tant dans la protection de l'enfant que dans celle de l'adulte¹¹. Parmi celles-ci, 40 % se consacrent exclusivement à l'exercice de mandats de curatelle, sans assumer d'autres tâches complémentaires. Dans les organisations où la gestion des mandats n'est pas spécialisée dans un domaine spécifique de la PEA, 51 % réalisent également des enquêtes sur mandat de l'APEA et 37 % proposent d'autres services de conseil et de soutien. Dans un contexte de gestion des mandats non spécialisée, les recommandations de la COPMA préconisent l'élaboration de concepts visant à clarifier les rôles (COPMA, 2021, p. 28). Toutefois, la question relative à l'existence de tels concepts n'a été

¹⁰ Non attribuable (n = 178) : 6,6 % des organisations participantes ne peuvent pas être affectées à un modèle d'organisation, étant donné que les informations nécessaires font défaut.

renseignée que par n = 6 organisations. Sur la base des réponses reçues, aucune organisation n'indique travailler avec de tels concepts.

La question de savoir dans quelle mesure la spécialisation dans un seul domaine de la PEA, telle que préconisée par les recommandations de la COPMA, est effectivement mise en oeuvre à l'échelle nationale au sein des organisations comptant plus de 10 collaboratrices et collaborateurs (taille minimale recommandée par la COPMA) est examinée plus en détail au chapitre 4.1.2.

3.2.2 Chevauchement entre la gestion des mandats et la gestion des dossiers d'aide sociale

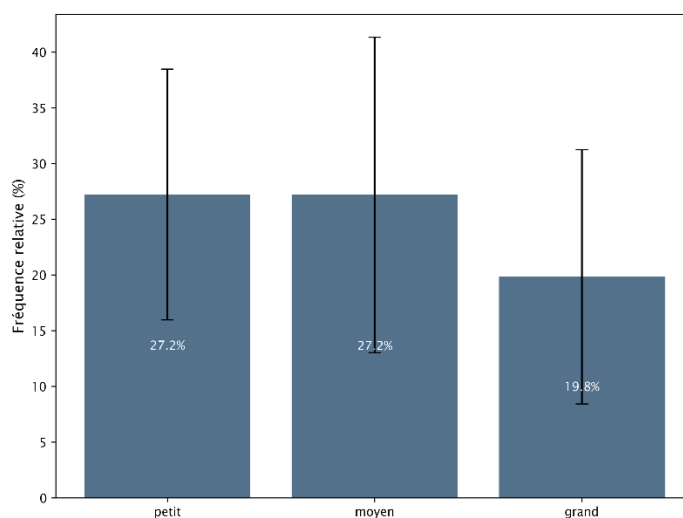
Sur le plan organisationnel, la gestion des mandats relevant de la protection de l'enfant et/ou de l'adulte et la gestion des cas dans le domaine de l'aide sociale personnelle et économique peuvent être regroupées au sein d'un même service (p. ex. service régional ou unité administrative). Les recommandations de la COPMA (2021, p. 28) déconseillent toutefois que ces deux types de gestion des cas soient assumés par une seule et même personne.

Dans l'ensemble, 57 % des organisations participantes ne proposent aucune prestation dans le domaine de l'aide sociale. En revanche, lorsque les organisations disposent, en plus de la protection de l'enfant et/ou de l'adulte, d'un domaine spécialisé « aide sociale », les titulaires de mandats de plus de la moitié de ces organisations assurent également la gestion de dossiers d'aide sociale en complément des curatelles PEA (24 % [AS & PE/PA] contre 17 % [PE/PA sans AS]).

Lorsque des clientes et clients relevant de la protection de l'enfant et de l'adulte perçoivent des prestations d'aide sociale, 62 % des organisations ont décidé que, malgré la polyvalence de la ou du titulaire de mandats responsable, la gestion des dossiers d'aide sociale serait confiée à une autre personne spécialisée. Dans environ 25 % des organisations où les titulaires de mandats gèrent également des dossiers d'aide sociale, une seule et même personne assume, pour un dossier donné, à la fois la gestion de l'aide sociale et le mandat PEA. Dans 13 % de ces institutions, cette organisation varie au cas par cas.

Cette forme d'organisation, dans laquelle une même personne gère à la fois des dossiers d'aide sociale et des mandats PEA, se retrouve dans des organisations de toutes tailles. Le graphique ci-après montre toutefois que les petites et moyennes organisations y recourent nettement plus souvent que les grandes structures. Cette différence s'explique notamment par le fait que les grandes organisations couvrent plus rarement le domaine de l'aide sociale en interne.

Figure 9: Fréquence du chevauchement entre la gestion des mandats de curatelle et la gestion des dossiers d'aide sociale en fonction de la taille de l'organisation (nombre de titulaires de mandats)



3.2.3 Réglementation et mise en œuvre de la suppléance au niveau des curatrices et curateurs

Les résultats montrent qu'une réglementation claire et stable de la suppléance constitue la norme. Seules quelques rares organisations recourent à des formes de suppléance flexibles ou ne disposent pas de règles formalisées. Ainsi, en cas d'absences régulières (p. ex. temps partiel, vacances, maladie), la suppléance est assurée dans 86 % des organisations, par des personnes fixes (p. ex. membres de l'équipe, cadres ou remplaçant-e-s internes). Dans 9 % des institutions, la suppléance est assumée par des personnes non prédéfinies (p. ex. service de piquet). Moins de 5 % des organisations ne disposent d'aucune réglementation de suppléance ou recourent à d'autres solutions. En cas d'absences prolongées (p. ex. congé parental), environ la moitié des organisations engagent en général un-e remplaçant-e temporaire. Un tiers confie la suppléance à un membre désigné de l'équipe ou à la direction, tandis qu'un peu plus de 15 % recourent à d'autres solutions ou à des personnes différentes et non prédéfinies.

En cas d'absences régulières (p. ex. emploi à temps partiel, courtes vacances), les suppléances sont, dans 90 % des organisations, essentiellement passives et n'interviennent qu'en cas d'urgence ou de nécessité particulière. Dans environ 10 % des organisations, les remplaçant-e-s assument également activement certaines tâches liées à la gestion des mandats.

En revanche, en cas d'absences prolongées, le ou la remplaçant-e est, dans la majorité des organisations (83 %), pleinement responsable de la prise en charge active de l'ensemble des tâches relevant de la gestion courante des mandats. Dans 15 % des organisations, l'intervention se limite aux situations d'urgence ou de forte nécessité.

Ces proportions élevées suggèrent qu'une réglementation institutionnalisée de la suppléance contribue à garantir une prise en charge active et continue des dossiers, ainsi qu'une bonne accessibilité pour les groupes cibles. La continuité de la gestion des mandats est en particulier renforcée par une implication nettement plus active de la suppléance en cas d'absence prolongée.

3.3 Ressources et charge de travail

La révision du droit de la protection de l'enfant et de l'adulte a intégré l'évolution du cadre juridique, en mettant notamment davantage l'accent sur l'autonomisation des personnes concernées plutôt que sur leur représentation. Une importance accrue est ainsi accordée aux besoins individuels, de même qu'au respect de l'autodétermination. La possibilité de concevoir des mesures sur mesure permet de personnaliser les prestations fournies par les curatrices et curateurs. Cette évolution s'accompagne d'une modification des exigences à l'égard des titulaires de mandats, qui doivent consacrer davantage de temps à l'accompagnement individuel des personnes concernées. Cela implique des besoins en ressources temporelles plus élevés qu'à l'époque de l'ancien droit de la tutelle. Les recommandations de la COPMA tiennent compte de cette réalité dans le calcul des ressources et de la charge de travail. Dans le domaine de la gestion des mandats, l'évaluation des ressources s'avère généralement complexe, car elle dépend, d'une part, du contenu et des caractéristiques spécifiques des mandats sous gestion et, d'autre part, de facteurs liés à l'organisation opérationnelle, aux ressources disponibles pour les questions spécialisées, à la situation géographique et démographique, au modèle de fonctionnement retenu (spécialisation dans la protection de l'enfant et de l'adulte, polyvalence, etc.), ainsi qu'aux rotations du personnel. Des différences peuvent également exister entre les régions rurales et urbaines (COPMA, 2021, p. 32). Compte tenu de ces défis, la COPMA a formulé des recommandations relatives aux taux d'activité dans les différents domaines, ainsi qu'au nombre de mandats par poste à plein temps. D'un point de vue organisationnel, les recommandations de la COPMA définissent une taille minimale de 10 à 14 collaboratrices et collaborateurs, correspondant à un taux d'activité total d'environ 600 à 1'180 %. Cette dotation minimale comprend :

- 5 à 6 curatrices et curateurs (taux d'activité de 400 à 500 %)
- Décharge assurée par 2-5 collaboratrices et collaborateurs administratifs (taux d'activité de 15 à 100 % pour un poste de curatrice/curateur à 100 %)
- Service juridique interne (taux d'activité de 30 à 40 %)
- Service de gestion de la qualité et des connaissances (taux d'activité de 30 à 40 %)
- Direction et management (taux d'activité de 80 à 100 %)

3.3.1 Ressources humaines

Les ressources humaines disponibles au sein des organisations sont présentées et analysées dans les chapitres suivants sur la base des recommandations de la COPMA et des différents domaines de tâches. Au total, 59 organisations ont fourni des données complètes couvrant l'ensemble des domaines. L'échantillon se caractérise par une grande hétérogénéité, allant d'organisations disposant d'à peine un équivalent plein temps à des structures comptant plus de 400 postes à plein temps. La dotation en personnel des différents domaines est présentée ci-après, en indiquant le taux d'activité correspondant.

Direction

Une grande majorité des organisations ayant participé à l'enquête ont fourni des informations relatives aux ressources humaines affectées aux fonctions de direction (n=135). Le taux d'activité alloué à ces fonctions varie fortement, allant de 5 % à 75 équivalents plein temps (EPT). Dans la plupart des cas, la valeur médiane s'établit toutefois à 0,8 EPT, ce qui signifie que moins d'un équivalent plein temps est dédié aux tâches de direction dans le domaine de la PEA.

Gestion des mandats

Comme attendu, la gestion des mandats constitue le domaine qui mobilise le plus de ressources humaines. Des informations à ce sujet ont été fournies par 130 organisations. La moitié d'entre elles disposent d'au moins 5 postes à plein temps affectés à ce domaine. L'écart entre les organisations est cependant très marqué : la plus grande structure déclare disposer d'au moins 250 équivalents plein temps (EPT) dédiés à la gestion des mandats, tandis que la plus petite n'en compte que de 0,5. Il est probable que les organisations de grande taille correspondent à des structures urbaines ou à des services disposant d'un mandat cantonal. À l'inverse, la plus petite organisation est vraisemblablement un organisme privé employant 1 à 2 titulaires de mandats.

Administration/comptabilité

Les résultats de l'enquête montrent qu'il est souvent difficile pour les organisations de déterminer précisément les taux d'activité consacrés à l'administration et à la comptabilité. Seules n=59 organisations ont été en mesure de fournir des informations chiffrées à ce sujet, alors que plus de 90 % d'entre elles indiquent disposer de services administratifs et comptables (cf. chapitre 3.1.5). Cette divergence suggère que de nombreuses organisations peinent à quantifier de manière précise les ressources humaines effectivement allouées à ce domaine. Parmi les 59 réponses disponibles, il ressort que la moitié des organisations disposent d'environ trois équivalents plein temps (EPT) ou davantage pour les tâches administratives et comptables. Les organisations de grande taille déclarent, quant à elles, avoir affecté plus de 150 postes à plein temps à ce domaine.

Service juridique

Dans le domaine du service juridique, seules 33 organisations ont fourni des informations relatives aux ressources humaines disponibles. Étant donné que seules 24 % des organisations disposent d'un service juridique interne (cf. chapitre 3.1.5), ce faible taux de réponse apparaît cohérent. La valeur médiane, qui s'élève à 0,4 EPT, est la plus basse parmi l'ensemble des domaines analysés. Cela indique que, même lorsque les organisations disposent d'un service juridique, les ressources humaines qui y sont affectées restent généralement limitées et correspondent, dans la majorité des cas, à moins d'un équivalent plein temps.

Gestion de la qualité et des connaissances

Comme indiqué précédemment (cf. chap. 3.1.5), environ un quart des organisations disposent d'un poste ou d'une personne spécifiquement dédiée à la gestion de la qualité et des connaissances. Toutefois, seules 30 organisations ont déclaré, dans le cadre de l'enquête, disposer de ressources humaines explicitement affectées à ce domaine. Les taux d'activité déclarés varient fortement, allant de 0,05 à 11 équivalents plein temps (EPT), avec une valeur médiane de 0,4 EPT. Cela indique que, dans la majorité des organisations concernées, les ressources allouées restent faibles. Ces résultats suggèrent que les structures formalisées de gestion et de développement de la qualité sont encore peu répandues et, lorsqu'elles existent, généralement dotées en ressources limitées.

3.3.2 Nombre de dossiers

Les recommandations de la COPMA précisent le nombre de mandats à prévoir pour un poste à 100 % dans le domaine de la gestion des mandats. Elles distinguent entre les mandats en cours (dossiers actifs à la date de référence) et les mandats traités (dossiers cumulés par an). Compte tenu des exigences différenciées liées à la gestion des mandats dans la protection de l'enfant et dans la protection de l'adulte, les recommandations définissent des valeurs distinctes pour chacun de ces domaines. Il est ainsi admis que le nombre de dossiers par titulaire de mandats doit être plus faible dans la protection de l'enfant que dans celle de l'adulte. Pour la protection de l'adulte, les recommandations fixent un plafond de 60 mandats en cours à la date de référence et de 70 mandats traités par an. Pour la protection de l'enfant, les valeurs maximales recommandées s'élèvent à 50 mandats en cours à la date de référence et à 60 mandats traités par an.

S'agissant de la représentativité des données relatives au nombre de dossiers, la comparaison entre les grandes régions montre que les résultats obtenus ne sont pas directement transposables à l'ensemble de la population de base. Les organisations de grande taille, situées principalement dans les zones urbaines, ont plus fréquemment fourni des informations détaillées sur le nombre de dossiers traités dans le cadre de l'enquête, comme l'illustre le tableau ci-après. Il en résulte une légère distorsion structurelle - les grandes organisations étant proportionnellement plus représentées dans l'échantillon - ainsi qu'une légère distorsion régionale, notamment une sous-représentation des organisations du Nord-Ouest de la Suisse. Ces éléments doivent être pris en considération lors de l'interprétation des résultats.

Figure 10: Représentativité de l'échantillon selon les grandes régions et le nombre de dossiers déclaré

		Population de base = 289	Echantillon n = 182	Echantillon avec indication du nombre de dossiers ¹² n = 136
Grande région	Espace Mittelland	38.54	39.01	41.91
	Région de l'Arc lémanique	4.86	6.04	6.62
	Nord-Ouest de la Suisse	19.79	15.93	12.50
	Suisse orientale	17.01	18.13	16.18
	Tessin	1.39	1.10	1.47
	Suisse centrale	7.29	9.34	8.09
	Zurich	11.11	10.44	13.24
Organisation de plus grande taille	Nombre de curatrices et curateurs	8.29	9.76	10.94
	Nombre d'habitantes et d'habitants du site de l'organisation	13596.59	16450.32	17909.15

3.3.2.1 Nombre de dossiers dans la gestion de mandats spécialisée

En considérant l'ensemble des données fournies par les organisations participantes, on observe qu'en moyenne 59 dossiers par poste à 100 % étaient en cours de traitement (dossiers actifs) au 31.12.2024. Le nombre moyen de dossiers relevant de la protection de l'enfant est légèrement inférieur à celui observé dans la protection de l'adulte, ce qui correspond aux recommandations de la COPMA. Comme indiqué au chapitre 3.2.1, un peu plus de la moitié des organisations participantes appliquent un modèle de gestion des mandats spécialisée, soit dans la protection de l'enfant soit

¹² Sous-échantillon pour lequel des données sur le nombre de dossiers sont disponibles (nombre de dossiers traités à la date de référence du 31.12.2024).

dans celle de l'adulte. Pour ces organisations, le nombre de dossiers peut être différencié par rapport à l'échantillon global.

La moitié des organisations spécialisées dans la gestion des mandats de protection de l'enfant (cf. médiane, figure 10 ci-après) présente une charge de travail d'au moins 51 mandats actifs pour un poste à 100 % à la date de référence du 31.12.2024. Avec 55 mandats dans la protection de l'enfant, les organisations non spécialisées affichent une charge de travail légèrement plus élevée que les organisations spécialisées. La situation diffère dans le domaine de la protection de l'adulte. Les organisations spécialisées indiquent une charge de travail médiane de 62 mandats actifs pour un poste à 100 % à la date de référence, tandis que les organisations non spécialisées déclarent environ 50 mandats actifs. Pour les organisations dont la gestion des mandats n'est pas spécialisée, il n'existe pas de recommandations concernant le nombre total de dossiers par poste de curatrice/curateur à 100% qui gère simultanément différents types de dossiers dans plusieurs domaines spécialisés (y compris l'aide sociale).

Figure 11: Nombre de dossiers (mandats actifs à la date de référence) par domaine d'activité au sein des organisations

Gestion des cas – curatrice/curateur	Domaine	Min	Médiane	Moyenne pondérée	Max	n
Spécialisé-e PE	Protection de l'enfant	28.10	51.43	58.80	154.87	37
Spécialisé-e PA	Protection de l'adulte	11.00	61.69	62.86	172.66	66
Polyvalent-e PE&PA	Protection de l'enfant	46.09	55.00	57.25	73.00	7
Polyvalent-e PE&PA	Protection de l'adulte	12.00	50.47	55.71	88.84	7

Lors de l'analyse du nombre de dossiers, il convient toujours de tenir compte des ressources de soutien disponibles et de l'allègement qu'elles procurent aux curatrices et curateurs. Cet aspect, ainsi que les implications qui en découlent pour l'interprétation des données, sont examinés plus en détail au chapitre 4.1.4.

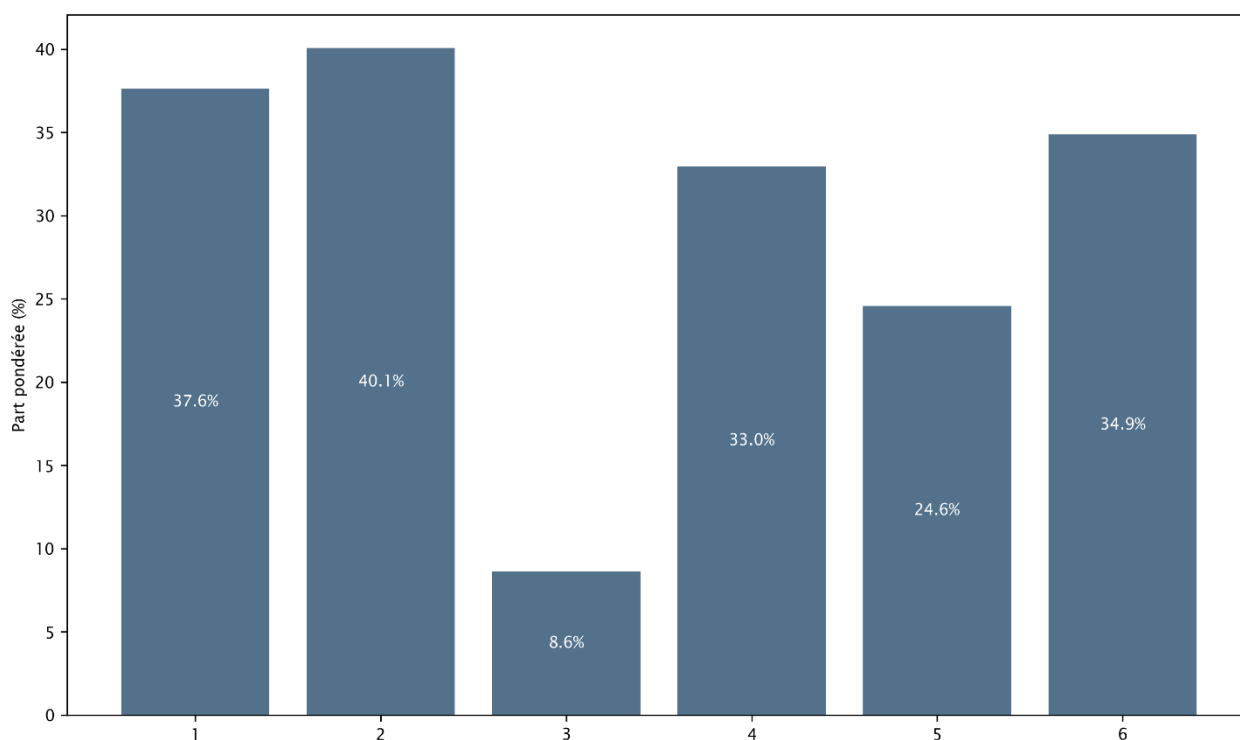
3.4 Profil professionnel des curatrices et curateurs, ainsi que des fonctions de direction

3.4.1 Curatrices et curateurs

Les recommandations de la COPMA prévoient, pour le domaine de la protection de l'enfant et de l'adulte, comme condition formelle une formation de niveau tertiaire achevée en travail social avec de bonnes connaissances en droit. Afin de compléter l'équipe, il est possible d'envisager d'autres profils de compétences avec une formation en droit assortie de qualifications complémentaires en compétences méthodologiques, une formation en psychologie ou en pédagogie avec de bonnes connaissances en droit ou, dans des cas spécifiques justifiés, une formation comparable (p. ex. reconversions professionnelles avec un diplôme de niveau tertiaire) (COPMA, 2021, p. 20).

Les diplômes de niveau tertiaire peuvent être différenciés en diplômes d'écoles supérieures (ES), diplômes de hautes écoles spécialisées (HES) et diplômes universitaires. Dans le cadre de l'enquête, les diplômes de niveau tertiaire ont été répartis selon ces trois catégories. L'illustration ci-après fournit un aperçu de la répartition des différents diplômes au sein des organisations.

Figure 12: Formations des curatrices et curateurs



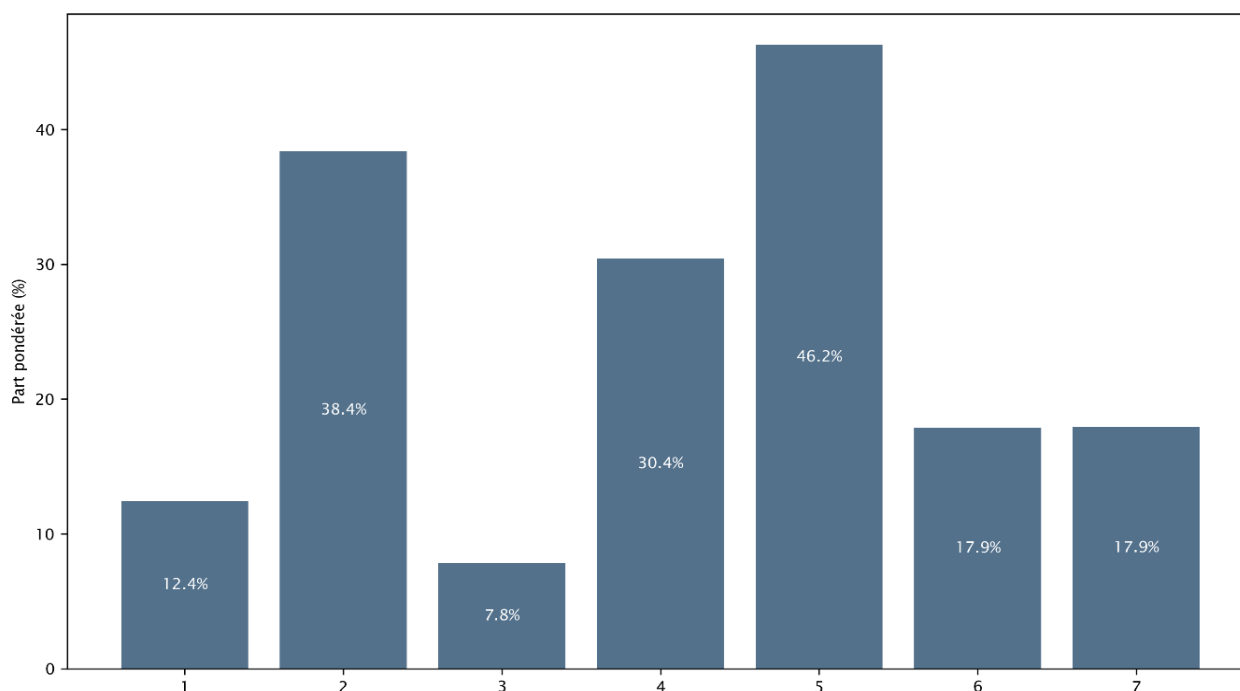
Légendes - diplômes des curatrices et curateurs :

- 1) Formation en travail social d'une haute école spécialisée ou d'une université
- 2) Proportion totale de curatrices/curateurs sans formation tertiaire en travail social
- 3) Formation d'assistant-e social-e HETS (haute école spécialisée)
- 4) Formation d'éducateur-trice social-e ES (école supérieure)
- 5) Diplôme universitaire en psychologie
- 6) Diplôme universitaire en droit

Les résultats montrent que, dans 38 % des organisations interrogées, l'ensemble des curatrices et curateurs sont titulaires d'un bachelor en travail social, conformément aux recommandations de la COPMA. Dans 40 % des organisations, certaines personnes disposent aussi d'un autre type de diplôme. Les curatrices et curateurs ne disposant pas d'un diplôme en travail social de niveau bachelor possèdent un diplôme en travail social délivré par une école supérieure (mentionné par 9 % de toutes les organisations dans lesquelles les curatrices et curateurs ne possèdent pas tous un diplôme en travail social d'une haute école spécialisée), d'un diplôme d'éducateur-trice social-e d'une école supérieure (34 %), d'un diplôme universitaire en psychologie (25 %) ou d'un diplôme universitaire en droit (35 %).

Au-delà de la formation initiale requise, les recommandations de la COPMA fournissent également des indications sur la formation continue du personnel. Elles précisent que, à tous les niveaux de l'organisation, les collaboratrices et collaborateurs doivent avoir la possibilité de suivre des formations continues et d'acquérir des qualifications spécifiques en lien avec leurs fonctions (COPMA, 2021, p. 22). Le graphique ci-après présente les formations continues spécifiques proposées aux curatrices et curateurs dans le domaine de la protection de l'enfant et de l'adulte, en indiquant si celles-ci sont obligatoires, recommandées ou acquises en cours d'emploi.

Figure 13: Formations continues des curatrices et curateurs



Légendes - gestion des formations continues des curatrices et curateurs :

- 1) *Formation continue dans la protection de l'enfant et/ou de l'adulte exigée pour le poste.*
- 2) *Formation continue dans la protection de l'enfant et/ou de l'adulte majoritairement disponible, mais non exigée par l'organisation.*
- 3) *Formation continue en conseil exigée pour le poste.*
- 4) *Formation continue dans la protection de l'enfant et/ou de l'adulte majoritairement disponible, mais non exigée par l'organisation.*
- 5) *Formation continue dans la protection de l'enfant ou de l'adulte à acquérir en cours d'emploi.*
- 6) *Formation continue en conseil à acquérir en cours d'emploi.*
- 7) *La majorité des curatrices et curateurs ne disposent d'aucune formation continue spécifique.*

Environ un cinquième (20 %) des organisations exigent une formation continue spécifique lors de l'entrée en fonction (barres 1 et 3). Près de 70 % indiquent que les curatrices et curateurs ont suivi une formation continue dans le domaine de la protection de l'enfant et de l'adulte ou du conseil (barres 2 et 4), sans que celle-ci soit systématiquement exigée par les organisations et qu'elle est en général acquise en cours d'emploi. Dans 18 % des cas, les curatrices et curateurs ne disposent d'aucune spécialisation formelle.

Ces résultats montrent que, dans plus de la moitié des organisations, des formations continues spécialisées sont souvent proposées, mais rarement obligatoires. Il semble courant d'engager des curatrices et curateurs en prévoyant qu'ils acquièrent les qualifications requises en cours d'emploi. Plus de la moitié des organisations n'imposent ainsi pas de formation continue formelle. Néanmoins, une grande partie des curatrices et curateurs ont suivi une formation continue spécifique, en particulier dans le domaine de la protection de l'enfant et de l'adulte.

3.4.2 Fonctions de direction

Pour les personnes exerçant des fonctions de direction, les recommandations de la COPMA stipulent comme condition formelle une formation de niveau tertiaire achevée dans les domaines du travail social

et/ou du droit, avec une qualification supplémentaire et/ou plusieurs années d'expérience dans la gestion/le leadership. Dans des cas justifiés, une qualification en gestion d'entreprise ou en psychologie, resp. une formation comparable est également possible. Une formation complémentaire qualifiée et une expérience professionnelle dans la gestion pratique des mandats sont également recommandées (COPMA, 2021, p. 18).

Selon les résultats de l'enquête, dans une majorité d'organisations, les personnes exerçant des fonctions de direction sont titulaires d'un bachelor en travail social (60 % des organisations interrogées). D'autres diplômes dans le domaine du travail social sont également mentionnés, notamment un diplôme d'assistant-e social-e d'une école supérieure (6 %) ainsi qu'un diplôme d'éducateur-trice social-e d'une école supérieure (4 %). Parmi les autres domaines de formation, le droit représente la part la plus élevée (8 %), suivi de la psychologie (5 %) et de l'économie d'entreprise (6 %).

Par ailleurs, certains responsables disposent de diplômes dans d'autres domaines, tels que la pédagogie curative (ES), les sciences sociales et de l'éducation (diplôme universitaire), ainsi que de parcours de reconversion professionnelle, p. ex. en économie d'entreprise, dans la gastronomie et l'hôtellerie ou encore dans la police.

En matière de formation continue, une proportion élevée d'organisations indique que les personnes occupant des fonctions de direction ont suivi des formations spécifiques dans le domaine de la protection de l'enfant et de l'adulte (60 %) ou en leadership et management (55 %). Les cadres dirigeants ont également bénéficié d'autres formations continues, notamment en conseil systémique et en droit.

Dans l'ensemble, les résultats montrent que, dans une large majorité d'organisations (n = 178), les responsables disposent de la formation requise et ont suivi des formations continues pertinentes pour l'exercice de leurs fonctions.

3.4.3 Intervision et supervision en tant que soutien professionnel

Afin de garantir le développement continu des compétences professionnelles, les recommandations de la COPMA mentionnent différents dispositifs et possibilités (2021, p. 12). Outre les formations continues évoquées ci-dessus, elles soulignent l'importance des interventions et supervisions régulières en tant que canaux d'échanges internes et de perfectionnement professionnel. Dans le cadre de l'enquête, l'intervision est définie comme une discussion collégiale et structurée des cas, organisée régulièrement et systématiquement. La supervision, quant à elle, se distingue de l'intervention et désigne un accompagnement assuré par un-e spécialiste externe, visant à soutenir les services dans la réflexion et le traitement régulier de questions liées aux pratiques professionnelles ou aux situations de cas (Lippmann, 2013).

Dans environ deux tiers des organisations participantes (58 %), plus de neuf séances d'intervision ont lieu chaque année. Dans un peu moins d'un tiers des structures (14 %), les interventions sont organisées en moyenne tous les deux mois. En revanche, près de 15 % des organisations instaurent au maximum trois séances annuelles (10 %) ou n'en proposent aucune (5 %).

Par ailleurs, dans un peu plus de quatre cinquièmes des organisations, les curatrices et curateurs professionnels ont accès à des dispositifs de supervision. Parmi celles-ci, 34 % proposent une à trois séances par an, tandis qu'environ 40 % en offrent quatre à six. À l'inverse, près d'un cinquième des organisations (19 %) n'ont mis en place aucun dispositif de supervision pour leurs collaboratrices et collaborateurs.

3.5 Interfaces externes

3.5.1 Collaboration avec l'APEA

La forme de collaboration la plus courante entre les services des curatelles professionnelles et l'APEA ou le tribunal de la famille repose sur l'organisation de réunions communes entre les curatrices/curateurs et l'autorité. Seul environ un cinquième des organisations interrogées ont mis en place des instruments formalisés, tels que des cercles de qualité ou des procédures contraignantes de traitement des cas (p. ex. en cas de plaintes). Cela indique que la plupart des organisations privilégient des

échanges informels et fondés sur des relations personnelles. Près d'un quart des services des curatelles professionnelles - soit une proportion non négligeable - déclarent ne pas entretenir de collaboration systématique avec l'APEA.

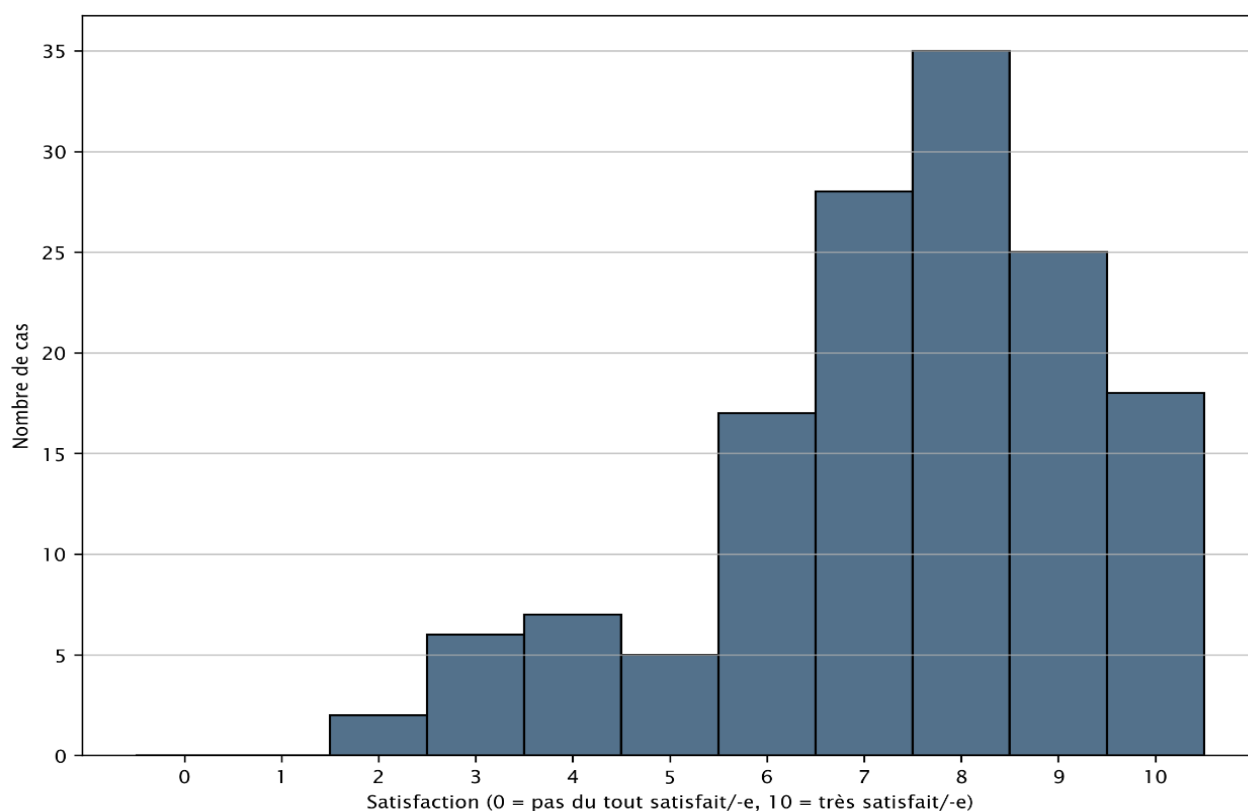
Figure 14: Type de collaboration entre les services des curatelles professionnelles et les APEA

Type de collaboration	Fréquence relative (%)	n
Réunions communes avec l'APEA/le tribunal de la famille	72%	146
Procédures de traitement convenues de manière contraignante en cas d'expression de mécontentement et de plaintes	20%	146
Cercles de qualité réguliers	22%	146
Pas de collaboration systématique	23%	146

L'analyse de l'ensemble des informations relatives à la collaboration avec l'APEA montre qu'une coopération structurée et multidimensionnelle (échanges personnels réguliers, procédures formalisées et dispositifs tels que des cercles de qualité) demeure exceptionnelle et ne concerne qu'environ 4 % des organisations. Dans près de la moitié des structures, la collaboration avec les autorités se limite exclusivement à des réunions communes. Cela indique que, dans de nombreux contextes, les échanges personnels et informels entre les services des curatelles professionnelles et les APEA ou tribunaux de la famille fonctionnent de manière satisfaisante, mais qu'il existe globalement un manque de procédures formalisées et de dispositifs coordonnés d'assurance qualité.

S'agissant du niveau de satisfaction à l'égard de la collaboration avec l'APEA et le tribunal de la famille, la moyenne de 7 et la médiane de 8 témoignent d'une appréciation globalement positive de la part des services des curatelles professionnelles. Les résultats font ainsi apparaître davantage d'évaluations favorables que défavorables. Toutefois, la dispersion des réponses met en évidence des écarts notables, certaines organisations faisant état d'une collaboration jugée nettement insuffisante.

Figure 15: Satisfaction à l'égard de la collaboration avec l'APEA/le tribunal de la famille



3.5.2 Services en amont

Les services des curatelles professionnelles peuvent être soutenus et déchargés par des services en amont. Toutefois, la disponibilité de ces offres varie fortement selon les régions et n'est pas garantie sur l'ensemble du territoire. Parmi les services en amont les plus répandus dans les zones desservies par les organisations figurent les services de conseil aux parents (conseils pour les questions d'éducation, consultations pour mères et pères), le travail social en milieu scolaire, les services fiduciaires et l'aide personnelle prévue par la loi sur l'aide sociale (LASoc). Près d'un tiers des organisations proposent également des services volontaires de conseil à l'enfance et à la jeunesse ou offrent la possibilité d'une gestion volontaire des revenus et de la fortune. Parmi les autres prestations de soutien disponibles à titre subsidiaire ou complémentaire aux curatelles, figurent notamment les services de conseil en matière d'addictions, les mesures d'insertion professionnelle, les services d'aide à la rédaction, le travail de quartier, les centres de conseil ecclésiastiques et publics, ainsi que les services de conseil par des pairs. Les offres spécifiques de suivi destinées aux « care leavers ». Selon les informations recueillies, seules 12 % des organisations interrogées indiquent disposer de tels services dans leur zone d'intervention.

Figure 16: Offre de services subsidiaires

Offre	Fréquence relative	n
Conseil à l'enfance et à la jeunesse	52%	146
Conseils aux parents (p. ex. conseil pour les questions d'éducation, consultation familiale, consultation pour mères et pères)	68%	
Aide personnelle prévue par la loi sur l'aide sociale (LASoc)	60%	
Gestion volontaire des revenus et de la fortune	31%	
Travail social en milieu scolaire	71%	
Services fiduciaires des institutions « Pro »	60%	
Offres spécifiques pour les « care leavers »	12%	
Autres services volontaires de conseil pour adultes (p. ex aide au logement)	38%	

4 Mise en œuvre des recommandations de la COPMA

Le chapitre suivant analyse dans quelle mesure les principaux domaines des recommandations de la COPMA ont, à ce jour, été mis en œuvre par les organisations. Il s'appuie principalement sur les données fournies par les organisations répondant à la taille minimale de dix collaboratrices et collaborateurs (y compris la direction et l'ensemble des domaines spécialisés de la PEA), telle que définie par la COPMA. Cette taille minimale est considérée comme une condition préalable à la mise en œuvre des recommandations complémentaires.

Le chapitre examine également les facteurs ayant favorisé ou entravé la mise en œuvre des adaptations requises. Il présente en outre l'évaluation, par les organisations, de la probabilité de mise en œuvre de mesures supplémentaires au cours des cinq à dix prochaines années. À cette fin, les résultats de l'enquête quantitative sont complétés par ceux issus des entretiens qualitatifs. Pour chacun des standards centraux des recommandations de la COPMA, un extrait des recommandations concrètes figure en introduction de chaque section.

4.1 Etat actuel de la mise en œuvre des recommandations

4.1.1 Taille minimale des services des curatelles professionnelles

Recommandations de la COPMA

La taille minimale recommandée pour les services des curatelles professionnelles est de 10 à 14 collaboratrices et collaborateurs (COPMA, 2021, p. 24). Cette taille permet notamment de couvrir les deux domaines de compétence des enfants et des adultes, de parvenir à une spécialisation des curatrices et curateurs, de garantir une présence et un remplacement complets même pendant les vacances, d'assurer un soutien mutuel (principe des quatre yeux, coaching spécialisé et intervention) dans la gestion des mandats, ainsi que de développer et maintenir un secteur de gestion de la qualité et des connaissances.

Les résultats de l'enquête montrent qu'environ 62 % des organisations atteignent la taille minimale de 10 collaboratrices et collaborateurs recommandée par la COPMA. Des différences apparaissent entre la Suisse alémanique et les régions romande et italienne. Toutefois, à l'échelle nationale, la proportion d'organisations répondant à ce standard se révèle globalement relativement homogène.

4.1.2 Spécialisation dans la gestion des mandats

Recommandations de la COPMA

Compte tenu de la complexité et des spécificités propres aux domaines de la protection de l'enfant, de la protection de l'adulte et de l'aide sociale, la COPMA recommande une séparation claire de ces trois domaines spécialisés (2021, p. 27-28). Elle préconise en outre que les titulaires de mandats exercent exclusivement leurs fonctions soit dans la protection de l'enfant soit dans celle de l'adulte, sans devoir assumer simultanément d'autres tâches ou services en amont, tels que les enquêtes, etc. (2021, p. 25). Cette organisation doit leur permettre de se concentrer sur leurs tâches principales, d'acquérir une grande compétence professionnelle grâce à la spécialisation, ainsi que de garantir une collaboration interne ciblée et une mise en réseau externe efficace. Selon l'organisation cantonale et la taille des structures, il peut toutefois être envisagé de combiner la gestion spécialisée des cas avec des tâches supplémentaires, telles que les enquêtes ou les services en amont (2021, p. 28). Les recommandations de la COPMA déconseillent en principe la gestion simultanée de mandats dans les domaines de la protection de l'enfant ou de l'adulte et la gestion des dossiers d'aide sociale. Une telle configuration est susceptible d'entraîner une confusion des rôles, des conflits d'intérêts, ainsi qu'une surcharge potentielle des curatrices et curateurs, compte tenu de la diversité et de la complexité des tâches (2021, p. 25).

Le chapitre 3.2.1 présente les différents modèles de gestion des cas mis en œuvre au sein des organisations. Parmi les organisations comptant au moins 10 collaboratrices et collaborateurs, environ un quart (24 %) répond aux exigences d'une spécialisation systématique. Dans 24 % des organisations, les titulaires de mandats assument, en plus de la gestion des cas, des enquêtes ou d'autres services en amont ainsi que des tâches complémentaires, sans toutefois prendre en charge de dossiers d'aide sociale¹³. Ainsi, près de la moitié des organisations atteignant la taille minimale respectent les recommandations de la COPMA en matière de spécialisation dans la gestion des mandats.

Seules environ 5 % des organisations comptant plus de 10 collaboratrices et collaborateurs combinent la gestion des mandats dans le domaine de la protection de l'enfant et de l'adulte (PEA) avec la gestion de dossiers d'aide sociale. Toutefois, lorsque l'ensemble de l'échantillon est pris en considération, il apparaît que, parmi les organisations proposant également des prestations dans le domaine de l'aide sociale, une organisation sur deux ne sépare pas, ou seulement partiellement, les domaines de l'aide sociale et de la gestion des mandats. Cette situation est observée indépendamment de

¹³ En tenant compte des dossiers relevant d'une gestion spécialisée, environ 75 % de l'ensemble des mandats de protection de l'enfant et de l'adulte (dossiers actifs au 31.12.2024) en Suisse sont pris en charge par des curatrices et curateurs spécialisés soit dans la protection de l'enfant, soit dans celle de l'adulte (cf. chap. 3.2.1).

l'existence ou non d'une spécialisation dans la gestion des mandats de PEA. Elle concerne au total 24 % de l'ensemble des organisations et touche plus particulièrement les structures de petite et moyenne taille. Par ailleurs, selon les résultats de l'enquête en ligne, aucune organisation ne dispose de bases formalisées pour la clarification des rôles, telles que recommandées par la COPMA.

Les résultats de l'enquête qualitative montrent que les services interrogés¹⁴ se concentrent exclusivement sur les mandats de protection de l'enfant et de l'adulte, sans assumer d'autres tâches telles que l'aide sociale ou des prestations supplémentaires. Toutefois, les titulaires de mandats ne sont pas spécialisés spécifiquement dans l'un ou l'autre de ces domaines. Cette situation s'explique, d'une part, par la taille réduite des structures (moins de 10 collaboratrices et collaborateurs), qui complique la mise en place d'une spécialisation, dans la mesure où la continuité de la présence ne peut être garantie. D'autre part, selon les responsables interrogés, les collaboratrices et collaborateurs tendent à privilégier une combinaison des mandats de protection de l'enfant et de l'adulte. La prise en charge des dossiers complexes est assurée par des personnes possédant une solide expérience professionnelle et/ou au bénéfice d'une formation continue appropriée. Enfin, aucune des organisations interrogées dans le cadre de l'enquête qualitative ne dispose de bases formalisées ou de concepts spécifiques visant à clarifier les rôles.

4.1.3 Nombre de dossiers par curatrice ou curateur

Comme indiqué au chapitre 3.3, les recommandations de la COPMA définissent le nombre de mandats à prévoir pour un poste à 100 %. Ces valeurs ont été adaptées aux exigences accrues auxquelles sont confrontées les curatrices et curateurs depuis la révision du droit de la protection de l'enfant et de l'adulte. Compte tenu des spécificités propres à chacun de ces domaines, les seuils recommandés sont différenciés selon le domaine concerné et distingués entre les mandats en cours à la date de référence et l'ensemble des mandats traités sur la période considérée.

Protection de l'adulte

Recommandations de la COPMA

Compte tenu des nouvelles conditions et des ressources de soutien disponibles pour décharger les titulaires de mandats, il faut viser en moyenne :

- maximum 60 mandats courants (actifs) (dossiers à la date de référence) pour un poste de curateur professionnel à 100 % et
- maximum 70 mandats traités (dossiers cumulés par an) pour un emploi à 100 % par an (COPMA, 2021, p. 33).

L'exigence d'un maximum de 60 mandats en cours (actifs) à la date de référence du 31.12.2024 pour un poste à 100 % dans la gestion des mandats de protection de l'adulte est respectée par 31% des organisations mettant en œuvre une gestion des mandats spécialisée (n=92). Sur le plan régional, cette pratique est légèrement plus répandue en Suisse alémanique.

Par ailleurs, 43 % des organisations respectent la limite maximale de 70 mandats traités par an pour un poste à 100 % dans la gestion des mandats. À l'échelle régionale, cette pratique est légèrement plus fréquente en Suisse romande.

¹⁴ Services dans les régions rurales qui n'ont pas participé à l'enquête en ligne.

Protection de l'enfant

Recommandations de la COPMA

Compte tenu des nouvelles conditions et des ressources de soutien disponibles pour décharger les titulaires de mandats, il faut viser en moyenne :

- maximum 50 mandats courants (actifs) (dossiers à la date de référence) pour un poste de curateur professionnel à 100 % et
- maximum 60 mandats traités (dossiers cumulés par an) pour un emploi à 100 % par an (COPMA, 2021, p. 34).

L'exigence d'un maximum de 50 mandats en cours (actifs) à la date de référence du 31.12.2024 pour un poste à 100 % dans la gestion des mandats de protection de l'enfant est respectée par 26 % des organisations mettant en œuvre une gestion des mandats spécialisée.

Par ailleurs, 27 % des organisations spécialisées respectent la limite maximale de 60 mandats traités par an pour un poste à 100 %. Sur le plan régional, les organisations situées en Suisse alémanique atteignent plus fréquemment l'objectif fixé en matière de nombre de dossiers (actuel et maximal) par curatrice ou curateur dans le domaine de la protection de l'enfant.

Dans l'ensemble, des différences apparaissent quant au respect des seuils recommandés en fonction de la taille de l'organisation (cf. illustration ci-après).

Figure 17: Nombre de dossiers des organisations spécialisées en fonction de leur taille

Taux de respect des seuils recommandés par domaine par poste de curatrice/curateur à 100 % dans les organisations spécialisées	Petites organisations (moins de 10 collab.)	Grandes organisations (plus de 10 collab.)
Protection de l'adulte : maximum 70 dossiers traités par an (2024)	43%	43%
Protection de l'adulte : maximum 60 dossiers courants (actifs) (jour de référence 31.12.24)	14%	37%
Protection de l'enfant : maximum 60 dossiers traités par an (2024)	33%	10%
Protection de l'enfant : maximum 50 dossiers courants (actifs) (jour de référence 31.12.24)	32%	9%

Les résultats montrent que, dans les organisations spécialisées (curatrices et curateurs actifs soit dans la protection de l'enfant, soit dans celle de l'adulte), le taux de respect du seuil maximal de 70 mandats traités par an dans le domaine de la protection de l'adulte est identique dans les petites et les grandes organisations. En revanche, le respect du seuil de 60 dossiers en cours (actifs) pour un poste à 100 % dans la protection de l'adulte est nettement plus fréquent dans les grandes structures.

Dans le domaine de la protection de l'enfant, les petites organisations comptant moins de 10 collaboratrices et collaborateurs et pratiquant une gestion des mandats spécialisée respectent en revanche nettement plus souvent que les grandes structures les recommandations de la COPMA relatives au nombre maximal de 60 mandats traités par an pour un poste de curateur à 100 %. Il en va de même pour le seuil de 50 mandats en cours (actifs) à la date de référence du 31.12.2024, qui est respecté par 32 % des petites organisations spécialisées, contre seulement 9 % des grandes structures.

Par ailleurs, le nombre de dossiers traités par an est en baisse depuis 2020, tant dans le domaine de la protection de l'enfant que dans celui de la protection de l'adulte, ce qui indique une prise en compte progressive des recommandations. Dans les deux domaines, environ dix dossiers de moins par poste

à 100 % ont été traités en 2024 par rapport à 2020 (protection de l'enfant : 74,21 dossiers en 2020 contre 65 en 2024; protection de l'adulte : 77,70 dossiers en 2020 contre 69,02 en 2024). Il apparaît toutefois que moins de la moitié des organisations respectent encore les seuils recommandés en matière de nombre de dossiers par titulaire de mandats. Pour l'interprétation des résultats, il est en outre essentiel de considérer systématiquement la charge de travail en lien avec les ressources de soutien disponibles, lesquelles contribuent à décharger les curatrices et curateurs. Les informations relatives à l'ampleur de ces ressources, ainsi que les analyses qui en découlent concernant le nombre de dossiers, sont présentées dans le chapitre suivant.

4.1.4 Ressources de soutien pour une taille minimale de 10-14 collaboratrices et collaborateurs

Pour évaluer la charge de travail, il est nécessaire de l'analyser en lien avec les ressources de soutien disponibles. Les chapitres 3.3 et 3.3.1 ont présenté les ressources mises à disposition pour soutenir la gestion des mandats, ainsi que les taux d'activité qui leur sont attribués. À l'heure actuelle, les résultats font apparaître des niveaux de dotation variables selon les domaines.

Direction et management

Recommandations de la COPMA

Pour les différentes tâches de la fonction de direction (organisation du travail, recrutement du personnel, gestion de la qualité et des projets, notamment en matière de gestion des connaissances, développement de l'organisation, mise en réseau, travail pour l'organisme responsable, etc.), la COPMA prévoit un taux d'activité de base de 40 % (2021, p. 32), auquel s'ajoutent 4 % par collaboratrice ou collaborateur (gestion du personnel, coaching spécialisé et méthodologique, entretiens et évaluation du personnel, etc.). Pour des équipes de 10-14 employés, ce modèle représente une charge de 80 % à 100 %.

Le taux le plus élevé quant au respect des ressources prescrites par la COPMA concerne les fonctions de direction. Au total, 41 % des organisations comptant au moins 10 collaboratrices et collaborateurs atteignent le taux d'activité recommandé de 80 à 100 % (taux de base de 40 % + 4 % par employé).

Administration et comptabilité

Recommandations de la COPMA

Selon les recommandations de la COPMA (2021, p. 16), l'administration et la comptabilité constituent « la base de tout service des curatelles professionnelles ». Elles déchargent les curatrices et curateurs des tâches administratives, contribuent à l'assurance qualité en matière de gestion comptable et permettent ainsi aux titulaires de mandats d'utiliser leur temps de travail pour la relation avec les personnes sous curatelle. D'après les recommandations de la COPMA (2021, p. 28-29), la collaboration interne entre la curatrice/le curateur et la personne en charge du travail administratif peut en principe prendre trois formes : système de pool, travail en tandem ou forme mixte.

Dans la majorité des organisations, la collaboration est organisée soit sous forme de travail en tandem, soit par le biais de pools centralisés, tandis que les formes mixtes restent moins répandues. Tant dans le domaine de la protection de l'enfant que dans celui de la protection de l'adulte, 19 % des organisations atteignant la taille minimale respectent les exigences de la COPMA, qui prévoient que chaque poste de curatrice ou curateur professionnel à 100 % soit déchargé par un 15 à 20 % de personnel administratif et comptable dans la protection de l'enfant, resp. 100 % dans la protection de l'adulte.

Gestion de la qualité et des connaissances

Recommandations de la COPMA

Afin de soutenir la direction dans la mise en œuvre opérationnelle d'une garantie et d'un développement systématiques de la qualité, les recommandations de la COPMA (2021, p. 12-13) soulignent l'importance de disposer de ressources humaines suffisantes et d'une répartition claire des responsabilités dans la gestion de la qualité et des connaissances. Selon la taille de l'organisation, cette fonction peut être assumée directement par les personnes exerçant des fonctions de direction ou par un service dédié. Les personnes responsables sont notamment chargées de l'élaboration et du développement des processus, de la définition et de la révision périodique des standards de qualité, de l'analyse et de la systématisation des connaissances spécialisées, de la production de documents et d'outils de travail, ainsi que de l'organisation du transfert interne des connaissances et de l'échange externe d'expériences. Ces dispositifs permettent de garantir un accès adéquat aux connaissances spécialisées et aux informations nécessaires à une gestion des mandats fondée sur des bases professionnelles et méthodologiques solides. Pour la taille minimale recommandée, la COPMA (2021, p. 33) prévoit un taux d'activité de 30 à 40 % pour la gestion de la qualité et des connaissances.

Environ un quart des organisations participantes ont mis en place un système de gestion de la qualité et des connaissances. Environ 18 % des organisations comptant au moins dix collaboratrices et collaborateurs disposent des ressources recommandées (taux d'activité de 30 à 40 %) pour cette fonction de soutien.

Service juridique

Recommandations de la COPMA

La COPMA recommande de garantir à la direction, ainsi qu'aux curatrices et curateurs professionnels un accès suffisant et en temps utile à un conseil juridique indépendant. Ce soutien spécialisé peut être assuré tant en interne qu'en externe, de manière centralisée ou régionalisée, en fonction de la taille du service, de son intégration dans d'autres structures administratives ou du recours à des prestataires de services externes. La COPMA déconseille en revanche de solliciter l'APEA pour obtenir des conseils juridiques, en raison du risque de conflits de rôles. Elle préconise, à cet effet, une dotation de 3 % par poste de curatrice/curateur à 100 % afin de décharger les titulaires de mandats et de garantir une assistance juridique adéquate (2021, p. 17 & 35).

Dans l'ensemble, un peu moins d'un quart des organisations participantes déclarent disposer d'un service juridique en tant que ressource de soutien. Parmi les organisations comptant plus de 10 collaboratrices et collaborateurs, seules 12 % atteignent le niveau de ressources recommandé par la COPMA. Les résultats des entretiens qualitatifs confirment que les organisations de petite et moyenne taille, en particulier, disposent rarement d'un service juridique spécifique. Les personnes interrogées indiquent qu'aucune structure dédiée n'a été mise en place au sein de leur organisation. Elles expliquent cette situation notamment par l'impossibilité de financer les taux d'activité requis compte tenu de la taille du service. Pour traiter les questions juridiques complexes, les organisations concernées privilégient le plus souvent les échanges avec l'APEA ou le recours à des services juridiques externes. Dans certains cantons, elles peuvent également s'appuyer sur des services juridiques cantonaux.

Dans l'ensemble, l'analyse des ressources de soutien disponibles montre qu'une grande partie des organisations ne respecte actuellement pas les recommandations relatives au volume de ressources prévu. Cet élément doit être pris en compte dans l'évaluation de la charge de travail. En l'absence de ressources de soutien suffisantes, il convient de considérer que les curatrices et curateurs assument, en plus de la gestion courante des dossiers, une part importante des tâches administratives et comptables, dont ils pourraient être déchargés grâce à des ajustements organisationnels appropriés. Par ailleurs, on peut supposer que la mise à disposition d'un service juridique facilement accessible, ainsi

que le développement d'une gestion structurée de la qualité et des connaissances, contribueraient à une meilleure organisation et mise en œuvre des processus et procédures. Cela signifie que, même si le nombre effectif de dossiers a diminué, le manque de ressources de soutien et de décharge exerce une influence déterminante sur la charge de travail individuelle des titulaires de mandats ou sur le fonctionnement global des organisations.

4.1.1 Services en amont

Recommandations de la COPMA

Les mesures de protection de l'enfant et de l'adulte, les curatelles en particulier, sont ordonnées si les mesures personnelles anticipées, les pouvoirs légaux de représentation des proches ou les services en amont (comme les centres de consultation parents-enfants, les services de conseil à l'enfance et à la jeunesse, le travail social en milieu scolaire, l'aide personnelle prévue par la loi sur l'aide sociale, la gestion volontaire des revenus et de la fortune, les services fiduciaires des organisations Pro ou d'autres services bénévoles de conseil) ne peuvent pas offrir une aide ou un soutien suffisants aux enfants, à leurs parents, ainsi qu'aux adultes concernés. Les recommandations de la COPMA soulignent qu'en développant des services d'aide ou de prévention en amont, les cantons et communes peuvent considérablement décharger les services des curatelles professionnelles (COPMA, 2021, p. 7).

Dans l'ensemble, l'offre de services en amont est étendue dans de nombreuses régions, mais elle demeure incomplète et insuffisamment développée.

Si les prestations de base (école, accompagnement familial, gestion financière pour les personnes âgées) sont en grande partie assurées, des lacunes importantes persistent dans les offres spécialisées, en particulier pour les jeunes adultes en phase de transition. Il ressort en outre que, même lorsque de telles prestations existent, elles sont souvent insuffisamment dotées en ressources. Il en résulte que le principe de subsidiarité ne peut pas toujours être pleinement appliqué en raison de l'absence ou de l'insuffisance de services en amont, ce qui limite les possibilités de décharge des services des curatelles professionnelles.

4.1.2 Collaboration avec l'APEA

Recommandations de la COPMA

Idéalement, il devrait y avoir un consensus entre l'APEA et le service des curatelles professionnelles, allant au-delà du cas individuel et s'agissant de la notion de « bonne qualité » dans la gestion des mandats ainsi que des conditions nécessaires à sa réalisation. Afin d'améliorer et de garantir cette collaboration, les recommandations de la COPMA préconisent d'instaurer des cercles de qualité réguliers. Ceux-ci permettent notamment de discuter et d'échanger sur des questions d'attitude face à différentes constellations de cas, les formes de collaboration concrète, le développement d'une politique commune, les attentes mutuelles ou encore les thèmes de développement commun. L'échange mutuel a lieu sur un pied d'égalité et idéalement sous une direction commune. Il est en outre recommandé que l'APEA et le service des curatelles professionnelles conviennent, indépendamment de tout cas concret, de la procédure à suivre en cas d'expression de mécontentement ou de recours formel déposé par les personnes concernées (art. 419 CC), et d'établir des procédures de traitement contraignantes (COPMA, 2021, p. 36). Enfin, afin d'améliorer la coopération avec l'APEA, les recommandations de la COPMA invitent les organismes responsables à trouver et régler la manière la plus appropriée de procéder à la régionalisation, de sorte que les zones desservies par les services des curatelles professionnelles puissent coïncider avec celles des APEA (COPMA, 2021, p. 24-25).

Seule environ une organisation sur cinq a mis en place, dans le cadre de la collaboration avec l'APEA, des instruments structurés tels que des cercles de qualité ou des procédures de traitement contraignantes, p. ex. en cas de plaintes. Près d'un quart des services des curatelles professionnelles déclarent en outre ne pas entretenir de collaboration systématique, ce qui constitue une proportion significative.

Ces résultats indiquent que, dans la majorité des organisations, les échanges reposent principalement sur des relations informelles et personnelles. Il existe ainsi un manque de dispositifs institutionnalisés permettant d'aborder et de traiter régulièrement, sur un pied d'égalité, des questions d'attitude face à différentes constellations de cas (p. ex. mise en œuvre de l'autodétermination dans la protection de l'adulte), le développement d'une politique commune et les thèmes de développement commun, ainsi que, très concrètement, les processus de collaboration ou le traitement des recours. Par ailleurs, la coopération et la clarification des procédures et attitudes communes peuvent être entravées lorsque la zone d'intervention des services des curatelles professionnelles ne coïncide pas avec celle de l'APEA, ou lorsqu'une même autorité est compétente pour plusieurs services différents.

4.2 Adaptations organisationnelles

Le chapitre suivant analyse dans quelle mesure les organisations interrogées ont procédé à des adaptations concrètes depuis 2021. Les données se basent exclusivement sur les adaptations effectivement mises en œuvre depuis cette date en lien avec les recommandations de la COPMA. La situation antérieure à leur publication n'a pas été prise en compte. En conséquence, les organisations qui respectaient déjà, avant 2021, les valeurs de référence dans certains domaines et qui n'ont donc pas eu à procéder à des adaptations ne sont pas intégrées dans cette analyse.

4.2.1 Adaptations effectuées depuis 2021

Augmentation des ressources humaines

Les résultats montrent que, depuis 2021, les adaptations les plus fréquentes mises en œuvre par les organisations concernent le renforcement des ressources humaines. Les augmentations les plus marquées s'observent dans les domaines de la gestion des mandats et de l'administration. Ainsi, 55 organisations (31 %) ont renforcé leurs ressources au niveau de la direction, 83 organisations (46 %) dans le domaine de la gestion des mandats et 68 organisations (37 %) dans l'administration.

Les entretiens qualitatifs confirment que l'augmentation des ressources constitue un enjeu central pour les organisations. Il ressort notamment que les taux d'activité ont été augmentés ces dernières années, tant dans l'administration et la comptabilité que parmi les curatrices et curateurs. Lors de ces ajustements, la priorité a d'abord été donnée au maintien d'une charge de travail à un niveau acceptable. Toutefois, les analyses présentées dans les chapitres précédents montrent que les taux d'activité recommandés pour les fonctions de soutien — notamment dans les domaines de l'administration et de la comptabilité — ne sont, à ce jour, respectés que par environ un cinquième des organisations. Il en ressort qu'une augmentation des effectifs ne correspond pas nécessairement à une mise en œuvre conforme aux valeurs de référence définies par la COPMA.

Modèle de collaboration entre l'administration/la comptabilité et les titulaires de mandats

Depuis 2021, 38 organisations (21 %) ont adapté leur modèle de collaboration entre les titulaires de mandats et les services administratifs/comptables conformément aux recommandations de la COPMA (système de pool, travail en tandem ou forme mixte).

Spécialisation dans la gestion des mandats

Depuis 2021, environ 38 organisations ont introduit ou renforcé une spécialisation dans la gestion des mandats relevant de la protection de l'enfant et de l'adulte. Ce résultat doit être distingué des données relatives à la séparation entre la gestion des mandats et le domaine de l'aide sociale. À cet égard, quelque 31 organisations ont procédé à une séparation entre l'aide sociale et la gestion des cas. Les proportions observées sont quasiment identiques dans les domaines de la protection de l'enfant et de la protection de l'adulte.

Services en amont

Conformément aux recommandations de la COPMA, les cantons et les communes sont invités à développer des services en amont et à les doter de ressources suffisantes afin de décharger les services des curatelles professionnelles (COPMA, 2021, p. 4). Selon les résultats de l'enquête, de telles prestations ont été renforcées ou développées dans 19 organisations (11 %) depuis 2021. Ce faible taux indique qu'un potentiel de mise en œuvre important subsiste dans ce domaine pour la majorité des organisations et des régions.

Collaboration avec l'APEA

Un besoin d'amélioration subsiste également en matière de collaboration avec l'APEA. La mise en place de cercles de qualité entre l'APEA et les services des curatelles professionnelles, recommandée par la COPMA pour renforcer la coopération institutionnelle, n'a été réalisée que dans environ 17 organisations (10 %) depuis 2021.

4.2.2 Motifs des adaptations mises en œuvre

Les principales raisons ayant conduit les organisations à procéder à des adaptations résident, d'une part, dans la volonté de se conformer aux recommandations de la COPMA (44 %) et, d'autre part, dans la surcharge de travail des curatrices et curateurs (52 %). Cette surcharge se traduit notamment par des absences répétées et un taux de rotation du personnel élevé. L'adaptation aux recommandations vise ainsi, dans de nombreux cas, à améliorer durablement cette situation. Les données relatives à la fluctuation du personnel montrent qu'en 2024, les organisations ont recruté en moyenne davantage de curatrices et curateurs (1,75) qu'elles n'ont enregistré de départs (0,88). Cette situation peut s'expliquer par les difficultés de recrutement rencontrées les années précédentes, durant lesquelles certains postes n'avaient pas pu être pourvus. Elle constitue un indice supplémentaire d'une charge de travail élevée.

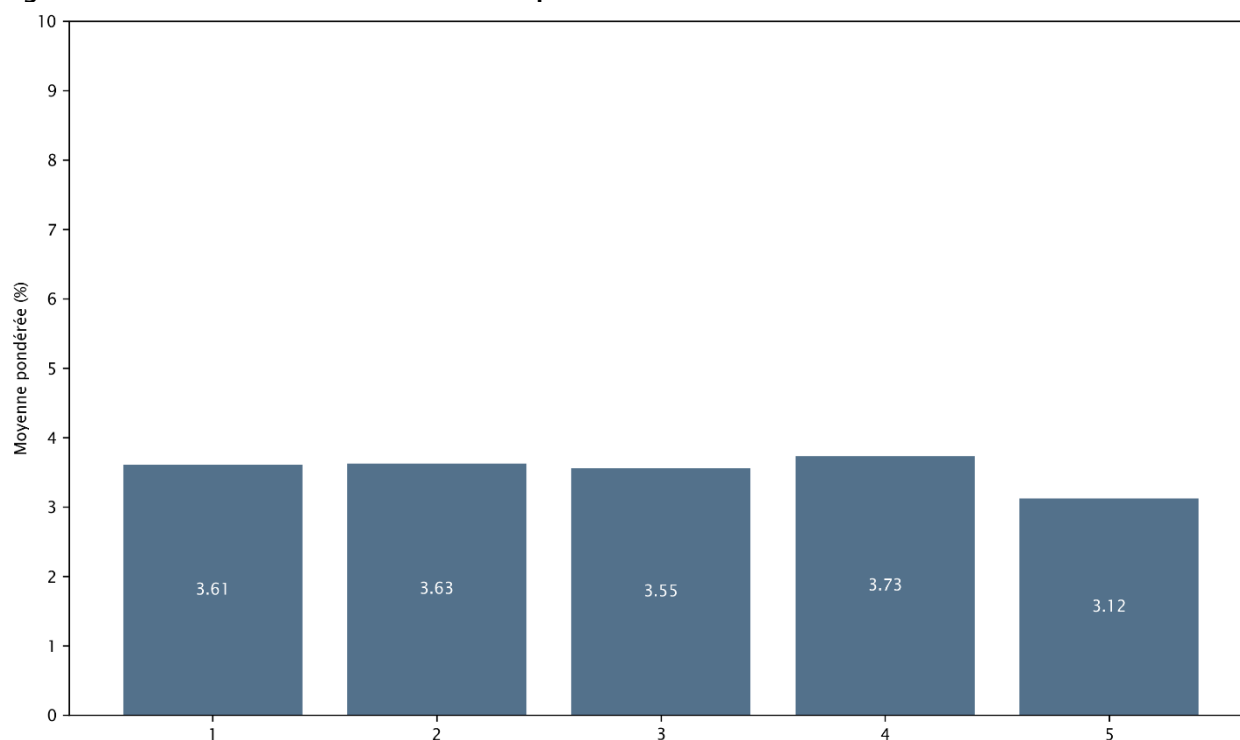
Par ailleurs, 17 % des organisations mentionnent des facteurs politiques favorables comme élément ayant facilité la mise en œuvre des adaptations. Toutefois, comme le montrent les analyses présentées au chapitre 4.2.4, ces facteurs peuvent également, dans certains contextes, constituer un frein.

Enfin, 16 % des organisations indiquent avoir procédé à des adaptations pour d'autres raisons, qui ne sont pas précisées dans les données recueillies.

4.2.3 Évaluation de l'efficacité des adaptations effectuées

Les organisations participantes ont été invitées à évaluer l'efficacité des adaptations mises en œuvre au cours des dernières années. Le graphique ci-après présente l'appréciation moyenne de leur impact dans différents domaines, sur une échelle allant de 0 (pas du tout efficace) à 10 (très efficace).

Figure 18: Evaluation de l'efficacité des adaptations effectuées



Légende - évaluation de l'efficacité des adaptations organisationnelles mises en œuvre :

- 1) Mieux tenir compte de la mise en œuvre du mandat légal
- 2) Créer des conditions de travail attrayantes
- 3) Renforcer le professionnalisme dans la gestion des mandats
- 4) Améliorer la collaboration au sein de l'organisation
- 5) Améliorer la collaboration entre l'organisation et l'APEA

Les évaluations les plus élevées de l'efficacité des adaptations concernent l'amélioration de la collaboration interne, ainsi que la création de conditions de travail attrayantes. En comparaison, l'efficacité de la collaboration entre les organisations et l'APEA est jugée plus modérée. De même, les effets des adaptations sur les aspects professionnels ne sont mentionnés que par un peu moins de la moitié des organisations.

Les résultats ne permettent pas d'identifier précisément les raisons de cette appréciation relativement faible dans le domaine professionnel. Celle-ci pourrait toutefois s'expliquer par le fait que la mise en œuvre des recommandations nécessite du temps et qu'une application cohérente et globale est indispensable pour atteindre le niveau de professionnalisme souhaité dans l'intérêt des personnes concernées.

4.2.4 Facteurs entravant l'adaptation aux recommandations de la COPMA

11 % des organisations indiquent n'avoir procédé à aucune adaptation en lien avec les recommandations de la COPMA. Les raisons expliquant cette absence de mise en œuvre ont été recueillies au moyen de questions ouvertes dans l'enquête quantitative, puis approfondies dans le cadre des entretiens qualitatifs. Les résultats mettent en évidence différents facteurs explicatifs.

Adaptations déjà réalisées avant la publication des recommandations

Une partie des organisations avaient déjà mis en œuvre les mesures préconisées avant la publication des recommandations, rendant ainsi des adaptations supplémentaires superflues. Ces démarches concernaient notamment l'ajustement des ressources humaines.

Personnel

D'autres facteurs liés au personnel sont également évoqués pour expliquer l'absence d'adaptations. D'une part, certaines organisations font état d'un niveau élevé de satisfaction du personnel et d'un faible taux de rotation, ce qui les conduit à estimer que des adaptations supplémentaires ne sont pas nécessaires. À l'inverse, d'autres organisations signalent une forte rotation du personnel (démissions, absences pour cause de maladie, etc.) ainsi que divers défis organisationnels. Ces contraintes limitent leur capacité à mobiliser les ressources requises pour mettre en œuvre les recommandations.

Réorganisations à venir et projets de regroupement

Les réorganisations et les projets de regroupement constituent un enjeu actuel, en particulier pour les petits services. D'une part, certaines organisations indiquent que des restructurations sont prévues afin de créer des entités de plus grande taille et de faciliter la mise en œuvre des recommandations. Dans ce cadre, celles-ci sont prises en compte dès la phase de planification. D'autre part, plusieurs institutions signalent que des projets de regroupement sont actuellement à l'étude au niveau politique. Les réponses montrent toutefois que, pour certaines organisations, des contraintes géographiques et/ou politiques rendent un rapprochement avec d'autres services difficile, voire impossible.

Taille des services et aspects organisationnels

Les entretiens qualitatifs montrent que la taille des services influence la mise en œuvre des recommandations. À titre d'exemple, la spécialisation est citée comme difficilement réalisable au sein de petites équipes de titulaires de mandats. Au-delà de la taille des effectifs, les entretiens révèlent également que les curatrices et curateurs apprécient le fait d'intervenir à la fois dans les domaines de la protection de l'enfant et de la protection de l'adulte et ne souhaitent pas nécessairement se spécialiser. Cet élément est pris en compte dans les réflexions relatives à la poursuite de la mise en œuvre des recommandations, la satisfaction du personnel étant considérée comme un facteur central. Par ailleurs, il ressort que, dans les organisations interrogées, certaines ressources de soutien — telles que le service juridique ou la gestion de la qualité et des connaissances — ne peuvent pas être financées en raison de la taille limitée des structures.

Facteurs d'influence politiques

La question du financement évoquée ci-dessus est étroitement liée aux processus politiques. Ceux-ci sont décrits comme un facteur susceptible d'entraver l'allocation des taux d'activité nécessaires à la mise en conformité avec les directives de la COPMA.

4.2.5 Evaluation de la mise en œuvre des adaptations (supplémentaires)

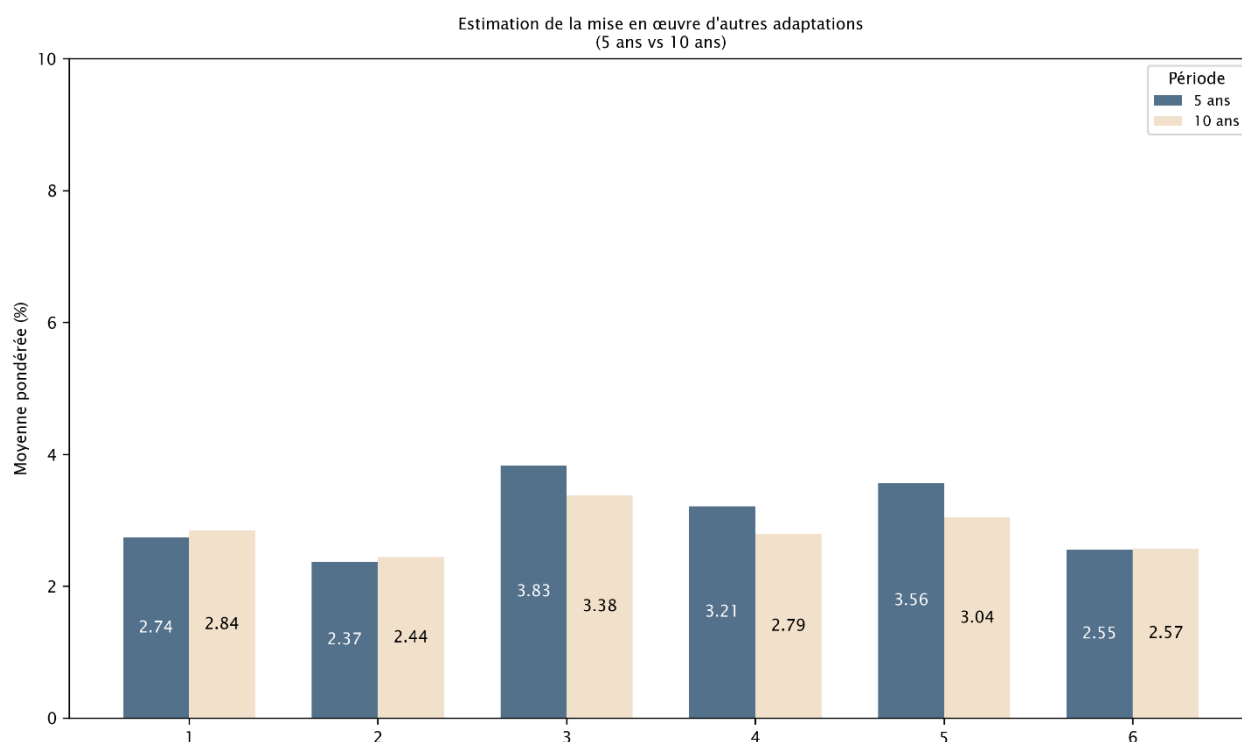
À l'aide d'une échelle de Likert, les organisations ont été interrogées sur leur estimation de la probabilité de mettre en œuvre des adaptations (supplémentaires) au cours des 5 et 10 prochaines années.

L'augmentation des ressources humaines conformément aux recommandations de la COPMA constitue l'adaptation jugée la plus probable sur un horizon de 5 ans. L'adaptation du modèle de collaboration entre l'administration/la comptabilité et la gestion des mandats est évaluée à un niveau comparable. Cet aspect est toutefois jugé plus prioritaire que la création d'un service dédié à la gestion de la qualité et des connaissances. La création d'une telle structure est perçue comme la moins prioritaire, tant à l'horizon de 5 que de 10 ans. Les résultats de l'enquête qualitative indiquent que l'absence de ressources financières constitue le principal obstacle à sa mise en œuvre.

En revanche, les estimations relatives à la mise en place de cercles de qualité avec l'APEA ainsi qu'au développement de services volontaires de conseil et de soutien sont globalement plus élevées. La spécialisation dans les domaines de la protection de l'enfant et de l'adulte obtient une évaluation intermédiaire. Il peut être supposé que, selon la taille des organisations, cette spécialisation requiert un effort organisationnel important. Cette contrainte explique notamment les évaluations plus faibles formulées par les petites structures, pour lesquelles une spécialisation impliquerait, par exemple, un regroupement avec d'autres services.

Le graphique ci-après montre que les notes attribuées, sur une échelle de 1 à 10, demeurent globalement faibles dans l'ensemble des domaines examinés.

Figure 19: Probabilité d'une mise en œuvre d'adaptations supplémentaires (5 et 10 ans)



Légende - adaptations supplémentaires prévues à un horizon de 5 et 10 ans :

- 1) *Spécialisation dans la protection de l'adulte et de l'enfant*
- 2) *Création d'un service de gestion de la qualité et des connaissances*
- 3) *Augmentation des ressources humaines*
- 4) *Mise en place d'un cercle de qualité avec l'APEA compétente*
- 5) *Adaptation du modèle de collaboration entre les curatrices/curateurs et l'administration/la comptabilité*
- 6) *Développement de services volontaires de conseil et de soutien*

De manière générale, peu de différences apparaissent entre les perspectives à 5 ans et celles à 10 ans, ce qui suggère que la mise en œuvre d'adaptations supplémentaires ne dépend pas principalement de facteurs temporels. Le recul observé à l'horizon de 10 ans peut s'expliquer par le fait que, d'ici là, la majorité des adaptations jugées possibles et pertinentes par les organisations devraient vraisemblablement être considérées comme réalisées.

5 Conclusion

L'enquête et les résultats obtenus ont permis d'atteindre les objectifs formulés en introduction (cf. chapitre 1.2) :

- recenser l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations de la Conférence en matière de protection des mineurs et des adultes (CPMA) relatives à l'organisation des services des curatelles professionnelles publiées en 2021, et
- mettre en évidence la diversité des formes d'organisation, ainsi que leurs défis spécifiques et leur potentiel de développement.

L'enquête met clairement en évidence la forte hétérogénéité des services des curatelles professionnelles en Suisse. Celle-ci se manifeste tant en termes de taille (nombre de collaboratrices et collaborateurs, zone desservie) que d'organisation structurelle et administrative. Elle s'explique notamment par les différences cantonales et les spécificités régionales. Cette diversité se reflète également dans les modalités de mise en œuvre des recommandations de la COPMA.

Dans la pratique, les recommandations de la COPMA sont largement perçues comme pertinentes pour améliorer les conditions de travail des curatrices et curateurs professionnels et renforcer le soutien apporté aux personnes vulnérables. Les enjeux actuellement rencontrés sur le terrain – tels que le besoin d'une collaboration plus structurée ou la nécessité de disposer de ressources humaines suffisantes pour exercer les mandats de manière optimale – se reflètent clairement dans ces recommandations. Celles-ci offrent aux organisations un cadre d'orientation visant à optimiser leur fonctionnement et à améliorer l'accompagnement des personnes concernées. Elles constituent également une base d'argumentation importante, notamment dans les processus politiques liés aux demandes d'augmentation des taux d'activité ou dans l'évaluation des structures organisationnelles internes.

Malgré leur forte pertinence et leur large acceptation, les résultats montrent que, près de cinq ans après leur publication, les recommandations ne sont pas (encore) pleinement mises en œuvre dans la pratique. Leur application se heurte à des défis spécifiques, en particulier pour les services qui ne répondent pas à la taille minimale recommandée. Le regroupement au sein d'organisations de plus grande taille, proposé par la COPMA comme l'une des stratégies possibles pour y répondre (2021, p. 25), constitue actuellement un sujet d'actualité dans plusieurs cantons et à différents niveaux. Toutefois, des facteurs géographiques et politiques limitent la faisabilité de cette solution dans certaines régions de Suisse. Pour les organisations concernées, il convient dès lors d'identifier des approches et des solutions adaptées au contexte local, permettant (malgré tout) d'atteindre, dans le délai visé de 10 à 15 ans, les objectifs d'amélioration des conditions de travail des curatrices et curateurs, ainsi que de renforcement de la qualité et des compétences professionnelles dans l'accompagnement des personnes vulnérables. Cette démarche nécessite une réflexion approfondie au niveau des cantons, des organismes responsables et des associations professionnelles. Il serait souhaitable que ces acteurs puissent disposer de lignes directrices (complémentaires) appropriées. Les résultats de l'enquête mettent en évidence plusieurs pistes d'action concrètes permettant de poursuivre et de renforcer la mise en œuvre des recommandations.

Soutien au développement de formes de coopération sur mesure

Dans les organisations pour lesquelles un regroupement global ne constitue pas une option réaliste pour atteindre la taille minimale recommandée, il convient d'examiner la possibilité de mutualiser certains domaines ou de mettre en place des solutions communes. Il peut s'agir, par exemple, de la création d'un service juridique cantonal accessible à l'ensemble des organisations, comme cela existe déjà dans certaines régions et comme le préconisent également les recommandations de la COPMA.

De manière générale, les processus de regroupement et de coopération s'accompagnent d'un degré élevé de complexité et soulèvent des enjeux importants en matière de développement organisationnel et de financement à différents niveaux. Ils nécessitent dès lors un accompagnement spécialisé, tenant compte des conditions locales et institutionnelles, et offrant une orientation méthodologique dans la conduite de ces processus. Un tel accompagnement permettrait, lorsque cela s'avère nécessaire, d'élaborer des bases et solutions adaptées aux réalités du terrain.

Assurance qualité et clarification des rôles face à des portefeuilles de cas complexes

Dans la pratique, la spécialisation requise fait l'objet d'un débat controversé. Il est toutefois largement admis que les personnes concernées doivent bénéficier d'un accompagnement de haute qualité assuré par des professionnel-le-s compétents, et que ces derniers doivent être spécifiquement soutenus et déchargés dans l'exercice de leurs missions complexes. La mise en œuvre parfois hésitante de la spécialisation s'explique notamment par les contraintes propres aux petites équipes. Dans ces contextes, la spécialisation ne permet pas toujours de garantir une couverture et une disponibilité suffisantes tout au long de la semaine, y compris pendant les périodes de vacances et en cas d'absences. Par ailleurs, une partie des collaboratrices et collaborateurs apprécie les portefeuilles de cas diversifiés et les considère comme favorables à l'intérêt des personnes concernées. Il convient également de relever que les mandats tendent à gagner en complexité. Dans le domaine de la protection de l'enfant en particulier, une répartition équilibrée des dossiers complexes entre les membres de l'équipe apparaît nécessaire. Dans ce contexte, les organisations font état d'un manque de concepts clairs en matière de clarification des rôles et de gestion des conflits d'intérêts dans le cadre d'une gestion polyvalente des cas. Pour les petits services, il importe dès lors d'identifier les mandats nécessitant une expertise spécialisée et de définir des priorités au sein des équipes. Lorsque la taille de l'organisation le permet, les adaptations devraient être mises en œuvre de manière progressive, en associant activement les collaboratrices et collaborateurs aux processus. L'étude d'Ecoplan (2021, p. 34) sur la satisfaction des curatrices et curateurs montre par ailleurs que des processus de collaboration interne bien structurés et des dispositifs de soutien adéquats ont un effet positif sur la satisfaction professionnelle, un aspect essentiel à prendre en compte dans les démarches d'adaptation. Enfin, le renforcement des échanges inter-organisationnels autour des défis rencontrés, des bonnes pratiques et des expériences acquises peut constituer un levier précieux pour l'amélioration continue.

Développement des services en amont et renforcement des interfaces externes

Au-delà de l'organisation interne des services des curatelles professionnelles, les résultats montrent clairement que les prestations en amont jouent un rôle déterminant. L'absence ou l'insuffisance de telles offres¹⁵ conduit à la prise en charge de mandats qui ne nécessiteraient pas nécessairement l'instauration d'une curatelle. Cette situation a des répercussions tant sur les ressources des curatrices et curateurs que sur le respect du principe de subsidiarité des mesures étatiques, et doit donc être examinée de manière critique. Cet enjeu avait déjà été mis en évidence dans l'enquête sur la satisfaction des curatrices et curateurs (Ecoplan, 2021, p. 4), dans laquelle près d'un cinquième des personnes interrogées évaluaient comme insuffisants tant le respect du principe de subsidiarité que les processus de collaboration avec l'APEA. Dans ce contexte, les communes et les cantons sont appelés à analyser l'état des offres existantes et à les développer lorsque cela s'avère nécessaire. Le renforcement des services en amont, combiné à l'augmentation des taux d'activité et des ressources dédiées au soutien de la gestion des cas (administration, comptabilité, service juridique, développement de la qualité), peut contribuer à une réduction significative de la charge de travail et à une amélioration de la santé des curatrices et curateurs. Cet aspect revêt une importance particulière dans la mesure où une charge de travail élevée a un impact négatif avéré sur la satisfaction professionnelle et le bien-être des titulaires de mandats (Ecoplan, 2021, p. 24 ss et p. 44 s.). Enfin, une attention particulière devrait être portée à l'interface avec l'APEA, notamment par la mise en place de cercles de qualité. Ces dispositifs peuvent favoriser la clarification des postures professionnelles, le traitement de thématiques de développement communes et ainsi contribuer à renforcer tant la satisfaction au travail que la qualité de l'accompagnement assuré par les curatrices et curateurs.

Accès aux bases professionnelles et à la formation continue

Au-delà de la satisfaction des curatrices et curateurs en poste, il est essentiel de renforcer l'attractivité du champ professionnel pour les nouvelles et nouveaux spécialistes et de leur garantir un accès structuré à la formation continue, à des espaces d'échanges professionnels institutionnalisés et réguliers, ainsi qu'à des dispositifs de supervision. Par ailleurs, la mise en place d'un système de gestion de la qualité constitue un levier central pour assurer un soutien professionnel dans le développement de la qualité du travail et de processus efficaces. Elle contribue également à la reconnaissance et à la valorisation des compétences des collaboratrices et collaborateurs.

¹⁵ Cela inclut également les prestations déjà proposées par les services, mais qui ne font pas l'objet d'une indemnisation appropriée (p. ex. accompagnements volontaires), ce qui peut, indirectement, créer des incitations à l'ordonnance de curatelles.

Travail de sensibilisation et d'information du public

Dans l'ensemble, la poursuite de la mise en œuvre des recommandations requiert également un travail soutenu de sensibilisation et d'information du public, afin de rendre visibles les bénéfices et l'impact des adaptations organisationnelles pour les personnes vulnérables. Pour favoriser les évolutions au niveau politique, il est notamment nécessaire de mettre en évidence les effets financiers positifs susceptibles de découler, par exemple, du développement des services en amont, de la réduction du taux de rotation du personnel ou du renforcement des ressources de soutien. Les associations professionnelles (p. ex. ASCP), ainsi que les acteurs nationaux (p. ex. COPMA) jouent un rôle clé à cet égard, qu'il convient de consolider et de poursuivre.

En conclusion, les résultats présentés témoignent d'un bilan intermédiaire globalement positif de la mise en œuvre des recommandations de la COPMA, lesquelles s'inscrivent dans un horizon temporel de 10 à 15 ans (COPMA, 2021, p. 4). Sur la base de ces constats, il conviendra, dans les années à venir, d'examiner les modalités de poursuite de la mise en œuvre en tenant compte des contextes régionaux spécifiques. L'intégration systématique des résultats, ainsi que le partage des bonnes pratiques et des expériences, doivent permettre de stimuler de nouvelles dynamiques de développement et de contribuer durablement à l'amélioration et au renforcement du champ professionnel.

6 Bibliographie

- AvenirSocial (2015). *Was ist gute Soziale Arbeit? Diskussionspapier von AvenirSocial Schweiz zur Qualität in der Sozialen Arbeit* (uniquement en allemand). Consulté sur : https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2018/12/AG_Qualitaet_DEF_D_1.pdf
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5ème édition entièrement révisée, actualisée et complétée). Springer.
- Ecoplan. (2021). *Situation professionnelle des curatrices et curateurs professionnels. Résultats de l'enquête après des curatrices et curateurs professionnels en Suisse. Association suisse des curatrices et curateurs professionnels (ASCP-SVBB)*.
- Hainmueller, J. (2012). Entropy Balancing for Causal Effects: A Multivariate Reweighting Method to Produce Balanced Samples in Observational Studies. *Political Analysis*, 20(1), 25–46.
<https://doi.org/10.1093/pan/mpr025>
- Knöpfli, D. (2024). *Die Umsetzung der Empfehlungen der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz zur Organisation von Berufsbeistandschaften im Kanton Zürich. Masterthesis*. Consulté sur : <https://files.www.soziothek.ch/source/Kooperationsmaster/Master-These%20Daniel%20Kn%C3%B6ppli%20HS24.pdf>
- Conférence en matière de protection de mineurs et des adultes (COPMA). (2025). *Recommandations de la Conférence en matière de protection des mineurs et des adultes pour la nomination du curateur approprié. Qui convient à qui ?* Consulté sur : https://www.kokes.ch/application/files/8617/3826/8821/COPMA_-_Recommandations_curateur_approprie.pdf
- Conférence en matière de protection de mineurs et des adultes (COPMA). (2021). *Recommandations de la Conférence en matière de protection de mineurs et des adultes (COPMA) relatives à l'organisation des services des curatelles professionnelles*. Consulté sur : https://www.kokes.ch/application/files/9316/2814/2389/COPMA_recommandations_curatelles_professionnelles.pdf
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung: Grundlagentexte Methoden* (5ème édition). Beltz Juventa.
- Lippmann, E.-D. (2013). *Intervision. Kollegiales Coaching professionell gestalten*. 3ème édition révisée. Springer.
- Merchel, Joachim (2013). *Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung*. 4ème édition. Beltz Juventa.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2002). Experteninterviews – vielfach erprobt, wendig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. Dans : Meuser, M. & Nagel, U. (Hrsg.) *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. Leske und Budrich.
- Vogel, U. & Wider, D. (2021). Standards de qualité pour l'organisation des services des curatelles professionnelles. Dans : *Revue de la protection des mineurs et des adultes RMA 06/2021*. P. 469-486, COPMA.

7 Annexe

7.1 Questionnaire (enquête quantitative)

A Modèle organisationnel			
A1	Quels sont les domaines d'activité actuels de votre organisation ?	☐	Gestion des curatelles dans la protection de l'adulte
		☐	Gestion de curatelles dans la protection de l'enfant
		☐	Enquêtes dans la protection de l'adulte
		☐	Enquêtes dans la protection de l'enfant
		☐	Tâches dans le domaine de l'accueil extrafamilial (p. ex. enquêtes et supervision des placements) Recrutement, formation et encadrement des curateurs privés (Pri-Ma's)
		☐	Gestion de dossiers d'aide sociale
		☐	Services volontaires de conseil et de soutien pour les enfants, les jeunes et les parents (aide personnelle selon la base légale)
		☐	Services volontaires de conseil et de soutien pour les adultes (aide personnelle selon la base légale)
		☐	Gestion volontaire des revenus et de la fortune
A2	Dans le cadre de la gestion des cas, vos différents curateurs sont-ils spécialisés dans un domaine de la PEA ? <i>La question apparaît si le domaine d'activité « aide sociale » n'a pas été indiqué précédemment (1)</i>	☐	Oui, ils sont en général spécialisés soit dans la protection de l'enfant SOIT dans la protection de l'adulte : ils gèrent exclusivement des dossiers dans l'un des deux domaines
		☐	Non, ils sont en général actifs à la fois dans la protection de l'enfant et dans la protection de l'adulte : les mandats de protection de l'enfant et de l'adulte sont en général gérés par la même personne.
		☐	Les deux - chez nous, tout dépend de la personne : certains curateurs sont spécialisés dans un seul domaine, tandis que d'autres interviennent dans les deux.
A3	Les personnes chargées de la gestion des cas gèrent-elles en général des dossiers d'aide sociale en plus des mandats de protection de l'enfant et de l'adulte ? <i>La question apparaît si le domaine d'activité « aide sociale » a été indiqué précédemment (1)</i>	☐	Oui, elles gèrent des mandats de protection de l'enfant, de protection de l'adulte et des dossiers d'aide sociale (les trois domaines combinés).
		☐	Oui, elles gèrent des mandats de protection de l'enfant et des dossiers d'aide sociale (les deux domaines combinés).
		☐	Oui, elles gèrent des mandats de protection de l'adulte et des dossiers d'aide sociale (les deux domaines combinés)
		☐	Non, la gestion des mandats de protection de l'enfant et de l'adulte et la gestion des dossiers d'aide sociale sont confiées à des personnes différentes (p. ex. équipes/départements spécialisés par domaine).
A4	Pour chaque cas individuel, la gestion de la curatelle est-elle séparée de la gestion du dossier d'aide sociale ? (Par exemple, le client bénéficie à la fois d'une mesure de protection de l'adulte et de l'aide sociale, ou l'enfant est sous curatelle et les parents perçoivent l'aide sociale.) <i>La question apparaît si le domaine d'activité « aide sociale » a été indiqué précédemment (1)</i>	☐	Oui, dans les mandats de protection de l'enfant et de l'adulte incluant l'aide sociale, la gestion de l'aide sociale est confiée à un autre professionnel.
		☐	Non, dans les mandats de protection de l'enfant et de l'adulte incluant l'aide sociale, l'aide sociale est en général gérée par la même personne.
		☐	La protection de l'enfant et de l'adulte ne traite pas cette question de la même manière.

	<i>et si les conditions 3.1, 3.2 ou 3.3 sont remplies.</i>		
A5	Vous avez répondu à la question précédente que l'organisation de la gestion du dossier d'aide sociale est gérée pour le client par le même spécialiste en plus de la curatelle (soit dans la protection de l'adulte, soit dans la protection de l'enfant). Dans lequel des deux domaines, le dossier d'aide sociale est-il géré en même temps ? <i>La question apparaît si le domaine d'activité « aide sociale » a été indiqué précédemment (1) et si la condition 4.3 est remplie.</i>	☐	Dans la protection de l'enfant, le même professionnel gère à la fois la curatelle de l'enfant et le dossier d'aide sociale des parents de l'enfant.
		☐	Dans la protection de l'adulte, le même professionnel gère à la fois la curatelle et le dossier d'aide sociale du client.
		☐	Remarque : _____
A6	Les professionnels qui travaillent en tant que curateurs dans la protection de l'enfant mènent-ils également des enquêtes sur mandat de l'APEA / du tribunal de la famille (sont-ils actifs dans les deux domaines) ? <i>La question apparaît si le domaine d'activité protection de l'enfance et enquêtes dans le cadre de la protection de l'enfance a été indiqué précédemment (1).</i>	☐	Oui, les professionnels se chargent à la fois des enquêtes et de la gestion des mandats dans la protection de l'enfant.
		☐	Non, les professionnels gèrent uniquement des curatelles dans la protection de l'enfant. Les enquêtes sont menées par d'autres personnes.
A7	Les professionnels qui travaillent en tant que curateurs dans la protection de l'adulte mènent-ils également des enquêtes sur mandat de l'APEA / du tribunal de la famille (sont-ils actifs dans les deux domaines) ? <i>La question apparaît si le domaine d'activité Protection de l'enfance et évaluation dans le cadre de la protection de l'adulte a été indiqué précédemment (1).</i>	☐	Oui, les professionnels se chargent à la fois des enquêtes et de la gestion des mandats dans la protection de l'adulte.
		☐	Non, les professionnels gèrent uniquement des curatelles dans la protection de l'adulte. Les enquêtes sont menées par d'autres personnes.
A8	Les professionnels qui travaillent en tant que curateurs dans la protection de l'enfant et de l'adulte fournissent-ils également des services volontaires de soutien (p. ex. gestion volontaire des revenus et de la fortune) ?	☐	Non
		☐	Oui: _____

	<i>La question apparaît si le domaine d'activité Services volontaires de conseil et de soutien a été indiqué précédemment (1).</i>		
A9	Existe-t-il des concepts professionnels pour clarifier les rôles au sein de la gestion des cas pour gérer les éventuels conflits d'intérêts ? <i>Eine Rollenklärung ist dann angezeigt, wenn eine Person nebst der Mandatsführung im selben Falldossier auch Aufgaben in der Sozialhilfe oder zusätzliche freiwillige Unterstützungsleistungen übernimmt.</i> <i>La question apparaît si 2.2 ou 2.3 a été indiqué précédemment.</i>	☐	Non
		☐	Oui: _____
A10	Votre organisation est-elle de droit privé ?	☐	Oui
		☐	Non
A11	Pour quelles communes votre organisation gère-t-elle des mandats de protection de l'enfant et de l'adulte ?	☐	Noms des communes : _____
A12	La zone desservie par votre organisation dans le domaine de la protection de l'enfant coïncide-t-elle avec celle de l'autorité de protection de l'APEA / du tribunal de la famille ?	☐	Oui
		☐	Non
		☐	Je ne sais pas

B Ressources			
B1	Dans la protection de l'enfant, combien de curatelles actives votre organisation gèrait-elle au 31.12.2024 ? <i>Les curatelles actives désignent le nombre de dossiers ouverts/actifs avec curatelle établie à la date de référence du 31 décembre 2024 dans le domaine de la protection de l'enfance.</i> <i>La question apparaît si le domaine d'activité Protection de l'enfance a été indiqué précédemment (1).</i>	☐	(si non enregistré, saisir 0) : _____
B2	Dans la protection de l'enfant, combien d'enquêtes actives	☐	(si non enregistré, saisir 0) : _____

	votre organisation menait-elle au 31.12.2024? <i>Mit laufenden Abklärungen sind die Anzahl offener/aktiver Falldossiers mit dem Auftrag Abklärung am Stichtag 31.12.2024 im Bereich Kinderschutz gemeint.</i> <i>La question apparaît si le domaine de compétence KS est indiqué dans la clarification préalable (A1).</i>		
B3	Dans la protection de l'adulte, combien de curatelles actives votre organisation gérait-elle au 31.12.2024 ? <i>Mit laufenden Beistandschaften sind die Anzahl offener/aktiver Falldossiers mit errichteter Beistandschaft am Stichtag 31.12.2024 im Bereich Erwachsenenschutz gemeint.</i> <i>La question apparaît si le domaine de compétence de la protection des adultes (A1) est indiqué au préalable.</i>	☐	(si non enregistré, saisir 0) :_____
B4	Dans la protection de l'adulte, combien d'enquêtes actives votre organisation menait-elle au 31.12.2024 ? <i>Mit laufenden Abklärungen sind die Anzahl offener/aktiver Falldossiers mit dem Auftrag Abklärung am Stichtag 31.12.2024 im Bereich Erwachsenenschutz gemeint.</i> <i>La question apparaît si le domaine de compétence (A1) Clarification ES est indiqué.</i>	☐	(si non enregistré, saisir 0) :_____
B5	Combien de dossiers d'aide sociale actifs votre organisation gérait-elle au 31.12.2024 ? <i>Les dossiers d'aide sociale actifs désignent le nombre de dossiers ouverts/actifs avec curatelle établie à la date de référence du 31 décembre 2024 dans le domaine de la protection des adultes.</i>	☐	(si non enregistré, saisir 0) :_____

	<i>La question apparaît si le domaine d'activité aide sociale (A1) a été indiqué précédemment.</i>		
B6	Combien de mandats de protection de l'enfant (curatelles) étaient gérés au total en 2020 et 2024 (y compris les mandats clôturés) ? <i>La question apparaît si le domaine d'activité protection de l'enfance (A1) a été indiqué précédemment.</i>	☐	2020: _____
		☐	2024: _____
B7	Combien de mandats de protection de l'adulte (curatelles) étaient gérés au total en 2020 et 2024 (y compris les mandats clôturés) ? <i>La question apparaît si le domaine d'activité protection des adultes (A1) a été indiqué précédemment.</i>	☐	2020: _____
		☐	2024: _____
B8	Combien d'enquêtes dans la protection de l'enfant étaient menées au total en 2020 et 2024 (y compris les mandats clôturés) ? <i>La question apparaît si le domaine d'activité enquête PE (A1) a été indiqué précédemment.</i>	☐	2020: _____
		☐	2024: _____
B9	Combien d'enquêtes dans la protection de l'adulte étaient menées au total en 2020 et 2024 (y compris les mandats clôturés) ? <i>La question apparaît si le domaine d'activité enquête PA (A1) a été indiqué précédemment.</i>	☐	2020: _____
		☐	2024: _____
B10	Combien de dossiers d'aide sociale étaient gérés au total en 2020 et 2024 (y compris les dossiers clôturés) ? <i>La question apparaît si le domaine d'activité aide sociale (A1) a été indiqué précédemment.</i>	☐	2020: _____
		☐	2024: _____
B11		☐	5e niveau hiérarchique : _____

	Combien de personnes exercent des fonctions de direction dans la protection de l'enfant et de l'adulte au sein de votre organisation ? (Fonctions de direction allant de la supervision professionnelle des personnes chargées des mandats jusqu'à la gestion stratégique de l'organisation dans le domaine de la PEA) <i>Les niveaux hiérarchiques sont classés par ordre décroissant (1er niveau hiérarchique = niveau de direction le plus bas). Laisser vides les niveaux hiérarchiques inexistants.</i>	☐ 4e niveau hiérarchique : _____ ☐ 3e niveau hiérarchique : _____ ☐ 2e niveau hiérarchique : _____ ☐ 1er niveau hiérarchique : _____
B12	Dans la protection de l'enfant et de l'adulte, quels taux d'activité sont alloués aux fonctions de direction par niveau hiérarchique ? Veuillez également indiquer si des mandats sont gérés en plus de la fonction de direction. <i>Les niveaux hiérarchiques sont classés par ordre décroissant (1er niveau hiérarchique = niveau de direction le plus bas). Laisser vides les niveaux hiérarchiques inexistants.</i>	☐ 5e niveau hiérarchique : _____ plus gestion de mandats : _____ ☐ 4e niveau hiérarchique : _____ plus gestion de mandats : _____ ☐ 3e niveau hiérarchique : _____ plus gestion de mandats : _____ ☐ 2e niveau hiérarchique : _____ plus gestion de mandats : _____ ☐ 1er niveau hiérarchique : _____ plus gestion de mandats : _____
B13	Au sein de votre organisation, quel taux d'activité est alloué à la gestion de mandats par domaine (sans inclure la direction ou d'autres fonctions supplémentaires) ? <i>Indiquer les pourcentages au 31 décembre pour chaque domaine. Si certains domaines n'existent pas dans l'organisation : laisser vide.</i>	☐ Protection de l'enfant : 2020: _____ 2024: _____ ☐ Protection de l'adulte : 2020: _____ 2024: _____ ☐ Aide sociale : 2020: _____ 2024: _____ ☐ Pas différencié par domaine dans notre organisation. Pourcentage total de postes alloués : 2020: _____ 2024: _____
B14	Parmi les fonctions supplémentaires suivantes (profils professionnels), lesquelles sont mises en œuvre dans la protection de l'enfant et de l'adulte (en plus des fonctions de direction et de curateurs) ?	☐ Administration / Comptabilité ☐ Service juridique ☐ Service de gestion de la qualité et des connaissances ☐ Aucune
B15	Combien de personnes travaillaient au sein de l'administration	☐ (si non enregistré, saisir 0) : _____

	et de la comptabilité au 31.12.2024 ? <i>La question apparaît si B14.1 a été précédemment indiqué.</i>		
B16	Est-il possible de différencier les taux d'activité de l'administration/comptabilité dédiés au soutien de la gestion des cas des ressources supplémentaires, p. ex. soutien à la direction, à l'accueil, etc. <i>La question apparaît si B14.1 a été précédemment indiqué.</i>	☐ Oui ☐ Non	
B17	Quels sont les taux d'activité de l'administration/comptabilité par an (2020 et 2024) dédiés au soutien des titulaires de mandats dans la gestion des cas (hors soutien à la direction, à l'accueil, etc. <i>La question apparaît si B16.1 a été précédemment indiqué.</i>	☐ 2020: _____ ☐ 2024: _____	
B18	Combien de personnes travaillaient au sein du service juridique au 31.12.2024 ? <i>La question apparaît si B14.2 a été précédemment indiqué.</i>	☐ (si non enregistré, saisir 0) : _____	
B19	Quel est le taux d'activité du service juridique ? (31.12) <i>La question apparaît si B14.2 a été précédemment indiqué.</i>	☐ 2020: _____ ☐ 2024: _____	
B20	Combien de personnes travaillaient au sein du service de gestion de la qualité et des connaissances au 31 décembre 2024 ? <i>La question apparaît si B14.3 a été précédemment indiqué.</i>	☐ (si non enregistré, saisir 0) : _____	
B21	Quel est le taux d'activité du service gestion de la qualité et des connaissances ? (31.12) <i>La question apparaît si B14.2 a été précédemment indiqué.</i>	☐ 2020: _____ ☐ 2024: _____	

B22	Quelles sont les tâches du service juridique ? <i>La question apparaît si B14.2 a été précédemment indiqué.</i>	☐	Conseil juridique aux collaborateurs
		☐	Évaluation / qualification et / ou élaboration de bases juridiques (p. ex. contrats d'achat, contrats de partage successoral)
		☐	Représentation juridique déléguée (substitution)
		☐	Représentation juridique ordonnée par les autorités dans des cas spécifiques
B23	Quelles sont les tâches du service de la gestion de la qualité et des connaissances ? <i>La question apparaît si B14.2 a été précédemment indiqué.</i>	☐	Gestion de la qualité : élaboration de normes de qualité et de mesures pour atteindre les objectifs de qualité
		☐	Gestion de la qualité : établissement de procédures et contrôle périodique des processus et résultats
		☐	Gestion de la qualité : développement continu et élaboration de propositions d'amélioration
		☐	Gestion des connaissances : analyse et systématisation de la littérature spécialisée
		☐	Gestion des connaissances : suivi des évolutions juridiques
		☐	Gestion des connaissances : création de listes de contrôle et de documents, p. ex. sur des thèmes sociaux ou professionnels.
		☐	Gestion des connaissances : organisation de la transmission interne des connaissances
B24	Quelle est l'évolution du taux de rotation dans la gestion des cas dans la protection de l'enfant et de l'adulte en 2021 et 2024 ? <i>Si aucune indication n'est possible : laisser le champ vide.</i>	☐	2021: Nombre de départs _____ Nombre d'engagements _____
		☐	2024: Nombre de départs _____ Nombre d'engagements _____

C Informations sur la formation			
C1	Tous les curateurs disposent-ils d'un diplôme d'une Haute école spécialisée (HES) en travail social ?	☐	Oui
		☐	Non
C2	Combien de curateurs ne possèdent pas de diplôme d'une Haute école spécialisée (HES) en travail social ? <i>La question apparaît si C1.2 a été sélectionné précédemment.</i>	☐	Nombre : _____
C3	De quelle formation disposent les curateurs non diplômés d'une Haute école spécialisée (HES) en travail social ? <i>La question apparaît si C1.2 a été sélectionné précédemment.</i>	☐	Assistant/e social/e ESTS
		☐	Educateur/trice social/e ES
		☐	Diplôme universitaire en psychologie
		☐	Diplôme universitaire en droit
		☐	Autres : _____
C4	Quelles sont les formations continues spécifiques au poste dont dispose la majorité des curatrices et curateurs ? Sont-elles nécessaires pour travailler en	☐	Formation continue spécialisée dans la protection de l'enfant et/ou de l'adulte qui est exigée.
		☐	Formation continue spécialisée dans la protection de l'enfant et/ou de l'adulte qui n'est PAS exigée.
		☐	Formation continue spécialisée dans le conseil qui est exigée.

	tant que curatrice et curateur au sein de l'organisation ?	☐	Formation continue spécialisée dans le conseil qui n'est PAS exigée.
		☐	Formation continue spécialisée dans la protection de l'enfant et/ou de l'adulte qui n'est pas exigée lors de l'engagement, mais à acquérir en cours d'emploi.
		☐	Formation continue spécialisée dans le conseil qui n'est pas exigée lors de l'engagement, mais à acquérir en cours d'emploi.
		☐	La majorité des curatrices et curateurs ne dispose pas de formations continues spécialisées dans la protection de l'enfant (tel qu'un CAS).
		☐	Formation continue spécialisée dans la protection de l'enfant et/ou de l'adulte qui est exigée.
C5	De quelle formation disposent les responsables dans la protection de l'enfant et de l'adulte ?	☐	Assistant/e social/e ESTS
		☐	Diplôme d'une Haute école spécialisée (HES) en travail social
		☐	Diplôme d'une école supérieure (ES) en pédagogie sociale
		☐	Diplôme universitaire en psychologie
		☐	Diplôme universitaire en droit
		☐	Diplôme universitaire ou supérieur en gestion d'entreprise
C6	Quelles sont les formations continues spécifiques au poste dont disposent la plupart des responsables dans la protection de l'enfant et de l'adulte ?	☐	Formation continue dans la protection de l'enfant et de l'adulte
		☐	Formation continue dans le domaine de la direction et du management
		☐	Autres : _____
C7	De quelle expertise confirmée disposent les collaborateurs du service de la gestion de la qualité et des connaissances ?	☐	Expérience en gestion de projets
		☐	Expérience en gestion de la qualité
		☐	Expérience en gestion et direction
		☐	Expérience en développement organisationnel
		☐	Expérience dans l'élaboration de bases techniques et d'outils de travail
		☐	Expérience dans la transmission des connaissances

D Collaboration

D1	Comment s'organisent la collaboration interne et la répartition des tâches entre les curatrices et curateurs, ainsi que les personnes chargées du soutien administratif et comptable ?	☐	Binômes de travail <i>Explication : la curatrice/le curateur et la personne chargée de l'administration forment un binôme fixe. La personne chargée de l'administration gère en principe toutes les tâches administratives liées aux dossiers. La gestion des ressources se fait directement entre les deux personnes.</i>
		☐	Solution en pool <i>Explication : l'équipe administrative se répartit les tâches des curatrices et curateurs en interne selon les ressources disponibles. En plus du soutien administratif général, certaines personnes assument des tâches spécifiques (p. ex. caisses-maladie, réduction des primes, contrôle périodique des PC, etc.).</i>
		☐	Forme mixte <i>Explication : la personne chargée de l'administration est responsable d'un domaine spécifique pour l'ensemble des curatrices et curateurs (p. ex. gestion administrative des caisses-maladie). Tous les autres services administratifs spécialisés sont gérés en binôme.</i>
D2	Comment s'organise la suppléance des curatrices et curateurs en cas d'absence (p. ex. vacances, arrêt maladie de courte durée, formation continue) ?	☐	La suppléance est assurée par une personne définie (p. ex. un collègue, un responsable, un remplaçant dédié).
		☐	La suppléance est assurée par différentes personnes non prédéfinies (p. ex. permanence, service de piquet)
		☐	Il n'y a aucune règle de suppléance

D3	Comment les règles de suppléance sont-elles appliquées en cas d'absence régulière (p. ex. vacances, arrêt maladie de courte durée, formation continue) ?	☐	Le remplaçant assume activement les tâches courantes dans la gestion de mandats.
		☐	Le remplaçant assume les tâches inhérentes à la gestion de mandats uniquement en cas d'urgence ou de nécessité.
D4	Quelles sont les raisons pour lesquelles il n'existe pas de règle de suppléance des curatrices et curateurs ? <i>La question apparaît si D2.3 a été précédemment sélectionné.</i>	☐	-----
D5	Comment la suppléance des curatrices et curateurs est-elle principalement organisée en cas d'absence prolongée (p. ex. arrêt maladie prolongé, congé parental, congé non payé) ?	☐	La suppléance est assurée par une personne définie (p. ex. un collègue, un responsable).
		☐	La suppléance est assurée par différentes personnes non prédéfinies (p. ex. permanence, service de piquet)
		☐	Un remplaçant temporaire est engagé/organisé (p.ex. intérimaire, suppléant)
		☐	Il n'y a aucune règle de suppléance
D6	Comment la suppléance des curatrices et curateurs est-elle mise en œuvre en cas d'absence prolongée (p. ex. arrêt maladie prolongé, congé parental, congé non payé) ?	☐	Le remplaçant assume activement les tâches courantes inhérentes à la gestion de mandats.
		☐	Le remplaçant assume les tâches courantes inhérentes à la gestion de mandats uniquement en cas d'urgence ou de nécessité.
D7	Quelles sont les raisons pour lesquelles il n'existe pas de règle de suppléance des curatrices et curateurs ? <i>La question apparaît si D6.4 a été précédemment sélectionné.</i>	☐	-----
D8	Quelle est la fréquence annuelle des interventions pour les curatrices et curateurs ? <i>Explication : l'intervention en tant que discussion de cas entre collègues, organisée de manière régulière et systématique.</i>	☐	Jamais
		☐	1 à 3
		☐	4 à 6
		☐	7 à 9
		☐	plus de 9 fois
D9	Quelle est la fréquence annuelle des supervisions pour les curatrices et curateurs ? <i>Explication : traitement régulier des questions d'équipe et de cas avec un-e superviseur-e externe.</i>	☐	Jamais
		☐	1 à 3
		☐	4 à 6
		☐	7 à 9
		☐	plus de 9 fois
D10	Quels services en amont sont disponibles dans zone d'intervention par l'organisation (services subsidiaires tels que Pro Senectute, conseil aux parents, conseil pour les questions d'éducation, conseil en matière d'endettement, etc.)	☐	Conseil à l'enfance et à la jeunesse
		☐	Conseils aux parents (p.ex. conseil pour les questions d'éducation, consultation familiale, consultation pour mères et pères)
		☐	Aide personnelle selon la loi sur l'aide sociale (LASoc)
		☐	Gestion volontaire des revenus et de la fortune
		☐	Travail social en milieu scolaire
		☐	Services fiduciaires des institutions « Pro » (Pro senectute etc.)
		☐	Offres spécifiques pour les « care leavers »

		☐	Autres services de conseil volontaires pour adultes (p. ex aide au logement)
		☐	Autres : _____
D11	Comment la collaboration avec l'APEA / le tribunal de la famille est-elle organisée ?	☐	Des réunions régulières sont organisées avec l'APEA / le tribunal de la famille pour clarifier la collaboration
		☐	Des procédures de traitement convenues de manière contraignante sont définies entre l'APEA / le tribunal de la famille et le service des curatelles professionnelles
		☐	pour la procédure à suivre en cas d'expression de mécontentement et de plaintes de la part des clients.
		☐	Des cercles de qualité ont lieu régulièrement avec l'APEA / le tribunal de la famille
D12	Etes-vous satisfait(e) de la collaboration actuelle avec l'APEA / le tribunal de la famille?	☐	0 (pas du tout satisfait) bis 10 (très satisfait)

E Adaptations organisationnelles			
E1	Quelles adaptations ont été effectués au sein de l'organisation depuis 2021 en lien explicite avec la publication des recommandations de la COPMA ?	☐	Spécialisation dans la protection de l'enfant et de l'adulte (équipes/personnes spécialisées dans les domaines de la protection de l'enfant et de la protection de l'adulte)
		☐	Séparation entre la gestion des dossiers d'aide sociale et la gestion des mandats de protection de l'enfant (les dossiers d'aide sociale sont gérés séparément de ceux de la PE)
		☐	Séparation entre la gestion des dossiers d'aide sociale et la gestion des mandats de protection de l'adulte (les dossiers d'aide sociale sont gérés séparément de la PA)
		☐	Création d'un service de gestion de la qualité/des connaissances
		☐	Augmentation des ressources en personnel pour la gestion des mandats, indépendamment du nombre de dossiers, conformément aux recommandations de la COPMA (recommandation de la COPMA en matière de protection de l'enfant = 50 mandats courants pour un taux d'activité à 100% & protection de l'adulte = 60 mandats courants pour un taux d'activité à 100%).
		☐	Augmentation des ressources en personnel au niveau de la direction (recommandation de la COPMA : pourcentage de base de 40% et 4% par collaborateur)
		☐	Augmentation des ressources en personnel pour l'administration et la comptabilité (recommandation de la COPMA : 100% de décharge administrative et comptable pour 100% de gestion de mandats)
		☐	Adaptation du modèle de collaboration entre les curatrices et curateurs et l'administration/la comptabilité conformément aux recommandations (solution en pool, binômes de travail ou forme mixte)
		☐	Mise en place d'un cercle de qualité avec l'APEA pour améliorer et garantir la collaboration avec l'APEA / le tribunal de la famille, élaboration d'une politique commune, discussion sur les questions de position et de développement.
		☐	Développement systématique des services volontaires de conseil et de soutien (p. ex. dans le cadre de l'aide personnelle)
		☐	Aucune
E2	En quelle année la spécialisation dans la PEA a-t-elle été mise en place ?	☐	2021
		☐	2022
		☐	2023
		☐	2024

	<i>La question apparaît si E1.1 a été sélectionné précédemment.</i>	☐	2025
E3	En quelle année la séparation entre les dossiers d'aide sociale et les mandats de protection de l'enfance a-t-elle été effectuée ?	☐	2021
		☐	2022
		☐	2023
		☐	2024
		☐	2025
	<i>La question apparaît si E1.2 a été sélectionné précédemment.</i>		
E4	En quelle année la séparation des dossiers d'aide sociale et des mandats de protection des adultes a-t-elle été effectuée ?	☐	2021
		☐	2022
		☐	2023
		☐	2024
		☐	2025
	<i>La question apparaît si E1.3 a été sélectionné précédemment.</i>		
E5	En quelle année le poste de responsable de la gestion de la qualité et des connaissances a-t-il été créé ?	☐	2021
		☐	2022
		☐	2023
		☐	2024
		☐	2025
	<i>La question apparaît si E1.4 a été précédemment sélectionné.</i>		
E6	En quelle année les ressources humaines affectées à la gestion des mandats ont-elles été augmentées ?	☐	2021
		☐	2022
		☐	2023
		☐	2024
		☐	2025
	<i>La question apparaît si E1.5 a été précédemment sélectionné.</i>		
E7	En quelle année les ressources humaines au niveau de la direction ont-elles été augmentées ?	☐	2021
		☐	2022
		☐	2023
		☐	2024
		☐	2025
	<i>La question apparaît si E1.6 a été sélectionné précédemment.</i>		
E8	En quelle année les effectifs administratifs et comptables ont-ils été augmentés ?	☐	2021
		☐	2022
		☐	2023
		☐	2024
		☐	2025
	<i>La question apparaît si E1.7 a été sélectionné précédemment.</i>		
E9	En quelle année le modèle de collaboration entre les curateurs et l'administration et la comptabilité a-t-il été adapté ?	☐	2021
		☐	2022
		☐	2023
		☐	2024
		☐	2025
	<i>La question apparaît si E1.8 a été précédemment sélectionné.</i>		
E10	En quelle année un cercle de qualité a-t-il été mis en place avec la PEA / le tribunal des affaires familiales ?	☐	2021
		☐	2022
		☐	2023
		☐	2024
		☐	2025
	<i>La question apparaît si E1.9 a été précédemment sélectionné.</i>		
E11	En quelle année les mesures de soutien volontaires ont-elles été	☐	2021
		☐	2022

	systématiquement développées ? <i>La question apparaît si E1.10 a été sélectionné précédemment.</i>	☐ 2023 ☐ 2024 ☐ 2025
E12	Quelles ont été les principales raisons de la mise en œuvre des adaptations ?	☐ Alignement sur les recommandations de la COPMA ☐ Facteurs d'influence politiques (p. ex. initiative, nouveaux responsables, ressources financières supplémentaires) ☐ Surcharge de travail des curatrices et curateurs (nombreuses absences et taux de rotation élevé) ☐ Autres : _____
E13	Comment évaluez-vous l'efficacité des adaptations mises en œuvre pour... <i>0 (pas du tout efficace) bis 10 (très efficace)</i>	☐ Mieux mettre en œuvre le mandat légal (p. ex. entretiens réguliers avec la clientèle, exécution des tâches dans les délais prévus, etc.) ☐ créer des conditions de travail attrayantes (p. ex. charge de travail réduite, soutien accru à la gestion des mandats par l'administration) ☐ Renforcer l'expertise dans la gestion des mandats (p. ex. dispositifs de soutien réguliers tels que supervision, soutien professionnel par le service juridique) ☐ Améliorer la collaboration au sein de l'organisation (p. ex. clarifier le modèle de collaboration entre les curatrices et curateurs et l'administration) ☐ Améliorer la collaboration entre l'organisation et l'APEA / le tribunal de la famille (p. ex. dispositifs d'échange réguliers, échanges sur des positions communes)
E14	Quelles sont les raisons pour lesquelles aucune adaptation n'a été effectuée ?	☐ _____
E15	Quelle est la probabilité que des adaptations (supplémentaires) soient mises en œuvre dans les domaines suivants au cours des 5 à 10 prochaines années ? <i>0 (pas du tout efficace) bis 10 (très efficace)</i>	☐ Spécialisation dans la protection de l'enfant et de l'adulte ☐ Séparation entre la gestion des dossiers d'aide sociale et la gestion des mandats de protection de l'enfance. ☐ Séparation entre la gestion des dossiers d'aide sociale et la gestion des mandats de protection des adultes. ☐ Création d'un service de gestion de la qualité/des connaissances ☐ Augmentation des ressources en personnel conformément aux recommandations de la COPMA (recommandation de la COPMA pour la protection de l'enfant = 50 mandats courants pour un taux d'activité à 100% / pour la protection de l'adulte = 60 mandats courants pour un taux d'activité à 100% / direction = pourcentage de base de 40% et 4% par collaborateur / 100% de décharge administrative et comptable pour 100% de gestion de mandats) ☐ Augmentation des ressources humaines au niveau de la direction (recommandation COPMA : 40 % de la charge de travail de base et 4 % du personnel) ☐ Augmentation des ressources humaines dans l'administration et la comptabilité (recommandation de la COPMA : décharge à 100 % par l'administration et la comptabilité pour une gestion de mandat à 100 %) ☐ Adaptation du modèle de collaboration entre les curateurs et l'administration/la comptabilité conformément à la recommandation (solution de pool, tandems de travail ou forme mixte) ☐ Mise en place d'un cercle de qualité avec l'APEA pour améliorer et garantir la collaboration avec l'APEA, élaboration d'une politique commune, discussion sur les questions de position et de développement

		☐	Développement des services volontaires de conseil et de soutien (aide personnelle)
E16	Quelle est la probabilité que des ajustements (supplémentaires) soient mis en œuvre dans les domaines suivants au cours des dix prochaines années ? <i>0 (pas du tout efficace) bis 10 (très efficace)</i>	☐	Spécialisation dans la protection de l'enfant et de l'adulte
		☐	Séparation entre la gestion des dossiers d'aide sociale et la gestion des mandats de protection de l'enfance.
		☐	Séparation entre la gestion des dossiers d'aide sociale et la gestion des mandats de protection des adultes.
		☐	Création d'un service de gestion de la qualité/des connaissances
		☐	Augmentation des ressources en personnel conformément aux recommandations de la COPMA (recommandation de la COPMA pour la protection de l'enfant = 50 mandats courants pour un taux d'activité à 100% / pour la protection de l'adulte = 60 mandats courants pour un taux d'activité à 100% / direction = pourcentage de base de 40% et 4% par collaborateur / 100% de décharge administrative et comptable pour 100% de gestion de mandats)
		☐	Augmentation des ressources humaines au niveau de la direction (recommandation COPMA : 40 % de la charge de travail de base et 4 % du personnel)
		☐	Augmentation des ressources humaines dans l'administration et la comptabilité (recommandation de la COPMA : décharge à 100 % par l'administration et la comptabilité pour une gestion de mandat à 100 %)
		☐	Adaptation du modèle de collaboration entre les curateurs et l'administration/la comptabilité conformément à la recommandation (solution de pool, tandems de travail ou forme mixte)
		☐	Mise en place d'un cercle de qualité avec l'APEA pour améliorer et garantir la collaboration avec l'APEA, élaboration d'une politique commune, discussion sur les questions de position et de développement
E17	Sur quels motifs repose votre évaluation de la probabilité de futures adaptations (supplémentaires) conformément aux recommandations de la COPMA au cours des 5 à 10 prochaines années ?	☐	Développement des services volontaires de conseil et de soutien (aide personnelle)
		☐	Spécialisation dans la protection de l'enfant et de l'adulte
		☐	Séparation entre la gestion des dossiers d'aide sociale et la gestion des mandats de protection de l'enfance.
		☐	Séparation entre la gestion des dossiers d'aide sociale et la gestion des mandats de protection des adultes.
		☐	Création d'un service de gestion de la qualité/des connaissances
		☐	Augmentation des ressources en personnel conformément aux recommandations de la COPMA (recommandation de la COPMA pour la protection de l'enfant = 50 mandats courants pour un taux d'activité à 100% / pour la protection de l'adulte = 60 mandats courants pour un taux d'activité à 100% / direction = pourcentage de base de 40% et 4% par collaborateur / 100% de décharge administrative et comptable pour 100% de gestion de mandats)
		☐	Augmentation des ressources humaines au niveau de la direction (recommandation COPMA : 40 % de la charge de travail de base et 4 % du personnel)
		☐	Augmentation des ressources humaines dans l'administration et la comptabilité (recommandation de la COPMA : décharge à 100 % par l'administration et la comptabilité pour une gestion de mandat à 100 %)
		☐	Adaptation du modèle de collaboration entre les curateurs et l'administration/la comptabilité conformément à la recommandation (solution de pool, tandems de travail ou forme mixte)

		☐	Mise en place d'un cercle de qualité avec l'APEA pour améliorer et garantir la collaboration avec l'APEA, élaboration d'une politique commune, discussion sur les questions de position et de développement
		☐	Développement des services volontaires de conseil et de soutien (aide personnelle)
E18	Je souhaiterais encore vous communiquer ce qui suit :	☐	-----
E19	Merci beaucoup pour votre travail et votre soutien !		

7.2 Structure des entretiens semi-directifs (enquête qualitative)

Informations sur l'organisation	- Combien de collaboratrices et collaborateurs votre organisation emploie-t-elle ? - Combien de collaboratrices et collaborateurs sont responsables de la gestion des mandats ? - Outre la gestion des mandats, votre organisation propose-t-elle également de réaliser des enquêtes pour le compte de l'APEA et/ou de l'aide sociale ?
Ressources de soutien	- Quelles sont les ressources de soutien disponibles au sein de votre organisation (administration, service juridique, gestion de la qualité et des connaissances) ? Ces ressources sont-elles suffisantes à votre avis ? • S'il n'existe pas de service juridique, comment les questions juridiques complexes sont-elles traitées ? - Les titulaires de mandats assument-ils des tâches qui pourraient être prises en charge par l'administration / la comptabilité (p. ex. demandes de PC, etc.) ? • Si oui, lesquelles ? • Quelles en sont les raisons (p. ex. ces tâches relèvent-elles, à votre avis, de la gestion des mandats, manque de postes/équivalents plein temps dans l'administration/la comptabilité, autres motifs)?
Spécialisation	- Les collaboratrices et collaborateurs de votre service sont-ils spécialisés dans un domaine (protection de l'enfant ou de l'adulte) ? (Cela signifie qu'ils gèrent exclusivement des mandats et, le cas échéant, des enquêtes dans l'un des deux domaines.) • Si non : pour quelles raisons n'existe-t-il pas de spécialisation ? • La gestion des différents rôles au sein de l'équipe est-elle abordée ? Si oui, par rapport à quels thèmes ?
Collaboration avec l'APEA	- Comment la collaboration avec l'APEA est-elle organisée ? • En cas de réunions régulières, à quelle fréquence ont-elles lieu ? Qui y participe ?? - Comment vivez-vous la collaboration avec l'APEA ?
Pertinence des recommandations de la COPMA	- Quelle importance accordez-vous aux recommandations de la COPMA pour la pratique en général et pour votre organisation en particulier ? - Des éléments spécifiques des recommandations de la COPMA ont-ils déjà été mis en œuvre dans votre organisation ? • Si oui, lesquels ?

Etat de la mise en œuvre	• Si certains domaines n'ont pas encore été mis en œuvre, quelles en sont les raisons (non réalisable vs. pas pertinent pour votre organisation) ? - Où voyez-vous des opportunités dans la mise en œuvre des recommandations de la COPMA ? - Où identifiez-vous des défis au niveau de leur mise en œuvre ? - Quelles priorités ou actions jugez-vous nécessaires afin de poursuivre la mise en œuvre dans votre organisation ? • Dans quels domaines une mise en œuvre supplémentaire serait-elle nécessaire ? • Selon vous, quels en seraient les bénéfices ?
Autres mises en œuvre prévues (ou non prévues)	- Des adaptations / ajustements supplémentaires sont-ils prévus ces prochaines années ? • Si oui, lesquels et pour quelles raisons ? • Si aucune adaptation n'est prévue, quelles en sont les raisons ? - Pour certains domaines, existe-t-il des idées de collaboration ou de regroupement avec d'autres organisations ? • Si oui : qu'en attendez-vous ? - Quels facteurs pourraient motiver votre organisation à initier davantage de changements ?
Besoin de soutien	- Quels sont les défis actuels au sein de votre organisation ? - Certains domaines ne sont-ils, selon vous, pas suffisamment pris en compte dans les recommandations de la COPMA ? • Si oui, lesquels ? Que faudrait-il développer à votre avis ? - Que souhaitez-vous/attendez-vous de la commune et/ou des associations professionnelles pour soutenir la mise en œuvre des recommandations ?
Conclusion	- D'autres éléments que vous souhaiteriez partager avec nous ?